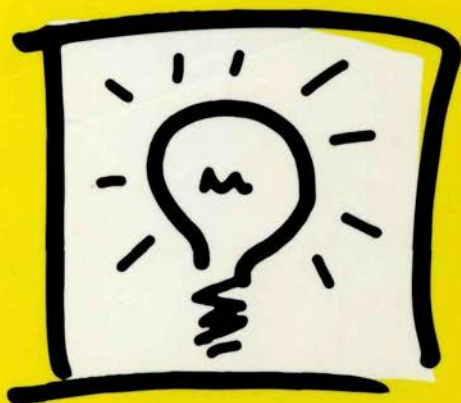


# **Organisatorische Innovaties en Groeistrategieën van Dienstverlenende Bedrijven**



Wietze van der Aa



**Organisatorische innovaties  
en groeistrategieën  
van dienstverlenende bedrijven**

Wietze van der Aa





Organisatorische innovaties  
en groeistrategieën  
van dienstverlenende bedrijven

*Organisational innovations and  
growth strategies of service firms*

Proefschrift

Ter verkrijging van de graad van doctor  
aan de Erasmus Universiteit Rotterdam  
op gezag van de Rector Magnificus  
Prof. dr. P.W.C. Akkermans M.A.  
en volgens besluit van het College voor Promoties

De openbare verdediging zal plaatsvinden op  
23 maart 2000 om 16.00 uur

door

Wietze van der Aa  
geboren te Dordrecht

## Promotiecommissie

Promotor: Prof. dr. ing. F.A.J. van den Bosch

Overige leden: Prof. dr. T. Elfring  
Prof. dr. M.W. de Jong  
Prof. dr. L. Soete  
Prof. dr. H.W. Volberda  
Prof. ir. drs. W.J. Vrakking



294  
T  
92

Organisatorische innovaties en groeistrategieën van dienstverlenende bedrijven

ISBN 90-73235-88-X

Lay-out: Wil Geurtsen

Omslag: Marcel Moot – Tapes Rotterdam

Copyright © 2000 by Wietze van der Aa, Rotterdam

No part of this book may be reproduced in any form by print, photoprint, microfilm or any other means, electronic or mechanical, without written permission from the author.

Voor Bella  
Liza  
Jessica  
Saskia  
Hielke



# Inhoud

## Voorwoord

<b>1. Inleiding</b>	1
1.1. Inleiding	1
1.2. Vijf onderzoeksvragen	4
1.3. Methodologie en positionering van het onderzoek	5
1.4. Structuur van het onderzoek	8
<b>2. Dienstverlenende bedrijven – enkele managementvraagstukken</b>	11
2.1. Inleiding	11
2.2. Definitie en dimensies van diensten	12
2.2.1. Definitie en eigenschappen van diensten	12
2.2.2. Dienstconcept en dimensies van dienstverlening	14
2.3. Eigenschappen van diensten en managementvraagstukken	16
2.3.1. Inleiding	16
2.3.2. Gelijktijdigheid	17
2.3.3. Ontastbaarheid	18
2.3.4. Interactie tussen klant en dienstverlener	20
2.4. Samenhang en interacties in een dienstverlenend bedrijf	22
2.5. Conclusies	28
<b>3. Innovaties in diensten</b>	31
3.1. Inleiding	31
3.2. Innovatieconcept	32
3.3. Vormen van innovatie	34
3.4. Eigenschappen van diensten en het innovatieproces	39
3.5. Innovaties en informatietechnologie in diensten	43
3.6. De betekenis van organisatorische innovaties bij diensten	47
3.7. Focus op drie organisatorische innovaties	49
3.8. Conclusies	52

<b>4. Innovaties in diensten – casestudies</b>	<b>55</b>
4.1 Inleiding	55
4.2 Cases uit de internationale literatuur	56
4.3 Casestudies in Nederland	59
4.3.1 Doel van het empirisch onderzoek	59
4.3.2 Ontwerp van het casestudie-onderzoek	59
4.3.3 Selectie van de cases	60
4.3.4 Opzet van de casestudies	62
4.3.5 Tien casestudies (1989-1991)	63
4.3.6 Enkele ontwikkelingen in de cases tussen 1989/1991 en 1998	67
4.3.7 Conclusies	69
4.4 Ketenvorming – vormen en variaties in de Nederlandse casestudies (1989-1991)	70
4.5 Nieuwe combinaties – vormen en variaties in de Nederlandse casestudies (1989-1991)	76
4.6 Klant als coproductent – vormen en variaties in de Nederlandse casestudies (1989-1991)	80
4.7 Conclusies	84
 <b>5. Drie organisatorische innovaties in diensten</b>	
<b>Analyse van verklarende factoren</b>	<b>87</b>
5.1 Inleiding	87
5.2 Ketenvorming als organisatorische innovatie en schaal- en ervaringsvoordelen	88
5.2.1 Perspectief van de klant: voor- en nadelen van ketenvorming	88
5.2.2 Perspectief van de dienstverlener: schaal- en ervaringsvoordelen	89
5.3 Nieuwe combinaties als organisatorische innovatie en synergievoordelen	91
5.3.1 Perspectief van de klant: voor- en nadelen van (nieuwe) combinaties	91
5.3.2 Perspectief van de dienstverlener: diversificatie en synergie	93
5.4 Klant als coproductent: voordelen van (des)integratie	95
5.4.1 Perspectief van de klant: voor- en nadelen van integratie	95
5.4.2 Perspectief van de dienstverlener: de klant als coproductent	101
5.5 Conclusies	108
 <b>6. Organisatorische innovaties en managementvraagstukken</b>	<b>113</b>
6.1 Inleiding	113
6.2 Ketenvorming als organisatorische innovatie	114
6.2.1 Ketenvorming: enkele managementvraagstukken	114
6.2.2 Enkele voorwaarden voor ketenvorming	115

6.3	Nieuwe combinaties als organisatorische innovatie	118
6.3.1	Nieuwe combinaties: enkele managementvraagstukken	118
6.3.2	Enkele voorwaarden voor nieuwe combinaties	119
6.4	De organisatorische innovatie 'Klant als coproductent'	122
6.4.1	Klant als coproductent: enkele managementvraagstukken	122
6.4.2	Voorwaarden voor coproductie: management van de klant	128
6.5	Conclusies	133
<b>7.</b>	<b>Organisatorische innovaties en groeistrategieën van dienstverlenende bedrijven</b>	137
7.1	Inleiding	137
7.2	Groeidimensies en organisatorische innovaties	138
7.2.1	'Multisite' en 'multiservice'	138
7.2.2	Een derde groeidimensie: 'multifunction'	138
7.3	Fasen in de groei: naar een cyclus van organisatorische innovaties	140
7.4	Conclusies	144
<b>8.</b>	<b>Samenvatting, conclusies en aanbevelingen</b>	147
8.1	Inleiding	147
8.2	Samenvatting en conclusies	147
8.2.1	Onderzoeksvragen	147
8.2.4	Verklaring van organisatorische innovaties	151
8.2.5	Organisatorische innovaties en managementvraagstukken	154
8.2.2	Dienstverlenende bedrijven en managementvraagstukken	148
8.2.3	Vormen van innovatie in diensten	150
8.2.6	Organisatorische innovaties en groeistrategieën	155
8.3	Implicaties voor het management	157
8.4	Research agenda	159
8.5	Afsluiting	164
	<b>Literatuur</b>	165
	<b>Bijlage Tien Nederlandse casestudies</b>	185
	<b>Summary</b>	211
	<b>Curriculum Vitae</b>	217





## Voorwoord

Dit boek is het resultaat van een professionele ontwikkeling waarin het zoeken naar de juiste balans een belangrijk thema is. Het werken in een grote faculteit Bedrijfskunde betekende de afgelopen jaren vooral balanceren tussen verschillende werelden. Binnen deze werelden leefden vaak verschillende verwachtingen en waarderingen ten aanzien van professionele processen en resultaten. Management van een grote academische opleiding, onderzoek en eigen onderwijsactiviteiten bleken soms kruisbestuivend, soms confronterend en ook conflicterend.

Daarbij gaat het niet alleen om de verdeling van schaarse tijd en aandacht over meerdere personen en onderwerpen. Actief management verdraagt zich niet altijd met de distantie en analytische houding die nodig zijn voor onderzoek en omgekeerd. De attitude en het geduld die voor het ene nodig zijn, passen vaak niet bij hetgeen de andere activiteit verlangt.

De kruisbestuiving tussen denken en doen was er ook. Met name de mogelijkheid tot reflectie op het rennen en vliegen van alle dag was vruchtbaar. Omgekeerd leidde de ervaring tot relativering als het gaat om uitspraken over strategie-ontwikkeling en -implementatie.

Onderzoek doen is nooit alleen een individuele activiteit. Velen hebben een belangrijke rol gespeeld bij mijn onderzoek. De vakgroep Strategie en Omgeving is een stimulerende werkplaats voor onderzoek. Het is een omgeving waar strategie-onderzoek kan gedijen en waar innovatie een belangrijk thema is.

Allereerst bedank ik Frans van den Bosch, mijn promotor. Zijn vasthoudendheid en vertrouwen zijn van groot belang geweest voor de ontwikkeling en afronding van het onderzoek. Zijn positieve feedback op het proces en zijn structurering van de resultaten van dit verkennend onderzoek waren van grote waarde.

Met Tom Elfring deel ik al vele jaren de belangstelling voor diensten en dienstverlenende bedrijven. Dank aan hem voor onze langdurige, intensieve en vriendschappelijke samenwerking. Tom is een creatieve inspiratiebron en door zijn optimisme en humor vaak ook een persoonlijke steun en toeverlaat. Veel dank ook aan de collega's binnen de vakgroep, met name Henk Volberda, Peter de Wolf, Wim Hulsink en Tjeerd van der Meulen voor hun stimulerende samenwerking en de plezierige persoonlijke relaties. Bijzondere dank aan Wil Geurtsen, niet alleen voor de vormgeving van dit boek, maar vooral voor haar aanstekelijke humor en zin in het leven.

Eén van de voordelen van het werken aan de universiteit is de samenwerking met vele jonge intelligente mensen. Een aantal assistenten heeft in verschillende fasen van het onderzoek een bijdrage geleverd. Met name dank ik Jos Verveen, Mark Bouman, Misel van Boldrik, Mila Pavel en Tom Naeye.

Dank ook aan alle medewerkers van het bureau van de Opleiding Bedrijfskunde voor hun betrokkenheid en de goede samenwerking die juist in een dienstverlenend bedrijf als het onze zo belangrijk zijn.

Heel bijzondere dank aan Bella voor haar actieve betrokkenheid bij dit boek en voor alles wat het leven waardevol maakt. Dank aan haar en aan Liza, Jessica, Saskia en Hielke voor de warme en stimulerende plek die een dynamisch gezin biedt. Het plezier in samen spelen en delen, denken en beleven is het zwaartepunt voor de persoonlijke balans.

Wietze van der Aa





# 1

## Inleiding

### 1.1 Inleiding

Deze studie heeft als onderwerp 'innovaties en groeistrategieën van dienstverlenende bedrijven'. Bij de term innovatie wordt vaak gedacht aan nieuwe producten als een 'discman' of een nieuw model computer of wellicht een nieuw medicijn. Bij innovatieve bedrijven denken we eerder aan 3M, Philips of Hewlett Packard dan aan de bedrijven waar we wekelijks boodschappen doen of aan de bank waar we onze financiële zaken regelen of aan het uitzendbureau dat ons voorziet van een nieuwe medewerker. Innovaties worden eerder geassocieerd met producten en productiebedrijven, dan met diensten en dienstverlenende bedrijven. Deze beeldvorming over innovaties lijkt wijd verspreid te zijn en komt regelmatig naar voren in de pers, maar ook in bedrijfskundig onderzoek.

Veel van de bedrijfskundige kennis over innovaties is gebaseerd op onderzoek in productiebedrijven. In hun studie over innovatie in diensten stellen Gallouj & Weinstein [1997, p. 537]: "innovation theory has been developed essentially on the basis of analysis of technological innovation in manufacturing activities". Een belangrijk deel van de innovatietheorie gaat over productiebedrijven en over technologische innovaties. Over innovaties in dienstverlenende bedrijven is minder bekend. In zijn uitgebreide overzicht

van onderzoek naar innovaties in diensten wijst Sundbo [1998, p. 74] erop dat er weinig literatuur over innovaties in de dienstverlenende sector beschikbaar is: "only a very small body of literature and empirical material dealing specifically with service sector innovations exists".

De relatief beperkte aandacht voor innovaties bij dienstverlenende bedrijven is niet in balans met het groeiend belang van diensten in de economie en het bedrijfsleven. Diensten en dienstverlenende bedrijven zijn in de laatste veertig jaar steeds belangrijker geworden. Daarvoor zijn tenminste twee indicatoren, namelijk het aandeel van dienstverlening in de economie als geheel en het belang van diensten binnen productiebedrijven. In de meeste Westerse landen heeft een structurele verandering in de economie plaatsgevonden, waarbij werkgelegenheid en productie verschoven zijn van productiebedrijven naar dienstverlenende bedrijven [Elfring, 1990, 1993]. Het werkgelegenheidsaandeel van de dienstensector (inclusief overheidsdiensten) is in veel Westerse landen toegenomen tot circa 65% van het totaal (zie tabel 1.1). Het aandeel van de dienstensector in de totale productie ligt op vrijwel hetzelfde niveau. Bij deze structurele verandering in de economie behoort Nederland tot de koplopers in Europa.

**Tabel 1.1** Werkgelegenheid in de dienstensector van enkele OECD-landen  
(in % van de totale werkgelegenheid)

	1960	1974	1985	1995
Verenigde Staten	56.2	63.4	68.8	73.1
OECD-Europa	36.9	45.5	54.4	60.6
OECD Totaal	43.1	52.1	60.1	64.6
Nederland	49.7	58.4	67.0	73.7

Bron: OECD, 1997 – Historical Statistics 1960-1995.

Er zijn volgens Porter [1990, p. 241] drie "drivers" voor de groei van de dienstensector aan te geven: "a growing underlying need for service functions, many of which are increasingly sophisticated; de-integration of service activities formerly performed in-house to specialized outside vendors; and privatization of public services".

Niet alleen is de dienstensector gegroeid, ook is het belang van diensten in productiebedrijven toegenomen. Dit is een tweede indicator van het belang van diensten. Daarbij spelen twee ontwikkelingen een rol. Ten eerste is er sprake van een groeiend



aandeel van diensten in de 'value chain' van veel bedrijven. Mede als gevolg van automatisering van de productie, raken dienstverlenende functies steeds meer de kern van het productiebedrijf. Quinn & Paquette [1990, p. 79] stellen daarover het volgende: "As manufacturing becomes more universally automated, the major value added to a product increasingly moves away from the point where raw materials are converted into useful form... At each stage, technology has increased the relative power of services to the point where they dominate virtually all companies' value chains". Ten tweede blijkt het belang van diensten in het (product)aanbod toe te nemen. Door toenemende eisen van klanten en de behoefte bij bedrijven om zich te differentiëren ten opzichte van de concurrentie vindt er steeds meer 'servitisation' plaats. Deze ontwikkeling wordt door Van Looy, Van Dierdonck & Van Gemmel [1998, p. 34] als volgt toegelicht: "Servitisation goes beyond the traditional approach of providing 'additional' services ...the offer is defined as a 'bundle' consisting of both goods and services".

De groei van diensten is niet alleen waarneembaar op sectorniveau, maar is ook te zien op bedrijfsniveau. In het verleden werd de dienstensector doorgaans beschouwd als kleinschalig, lokaal georiënteerd en technologisch weinig ontwikkeld [Van der Aa & Elfring, 1996]. Inmiddels heeft zich in veel branches een proces van schaalvergroting afgetekend [De Jong, M.W., 1993a]. Dit proces gaat gepaard met fusies en concentratie. Bijvoorbeeld, in de detailhandel, zeker in de 'food-sector', wordt het concurrentiespel in Nederland gespeeld door enkele grote spelers zoals Ahold en Laurus. Kleine winkels hebben zich aangesloten bij 'franchise'-verleners, groothandels of 'beheerders van winkelformules' [Kasper, Van Helsdingen & De Vries, 1999]. Eenzelfde proces heeft bijvoorbeeld plaatsgevonden in de zakelijke dienstverlening waar enkele grote spelers zoals Ernst & Young of KPMG in branches als accountancy en consultancy gezichtsbepalend zijn geworden [Langendijk, 1992; Elfring, 1993]. Ook het beeld dat dienstverlenende bedrijven weinig innovaties zouden doorvoeren is inmiddels achterhaald. De ontwikkeling en toepassing van informatie- en communicatietechnologie hebben veel dienstverlenende bedrijven en activiteiten ingrijpend veranderd [Miles, 1996; Quinn, 1992]. Maar ook organisatorische innovaties kunnen in de dienstensector een grote rol spelen. Daarbij kan men denken aan bedrijven als IKEA of Center Parcs, welke het succes vooral te danken hebben aan innovatieve dienstconcepten en organisatievormen.

De groei binnen de dienstensector gaat gepaard met dynamiek, welke zichtbaar wordt in vernieuwingen in technologie en organisatievorm. Het doel van dit onderzoek is het

vergroten van het inzicht in verschillende vormen van innovatie in diensten. In het onderzoek worden met name vormen van organisatorische innovatie beschreven en geanalyseerd. De keuze voor deze innovatievormen is gebaseerd op een analyse van eigenschappen van diensten en de managementvraagstukken die daarmee samenhangen en op een analyse van de literatuur over innovaties in diensten. Hieronder is de centrale vraagstelling van het onderzoek aangegeven. In de volgende paragraaf worden vijf deelvragen uit de centrale vraagstelling afgeleid.

#### CENTRALE VRAAGSTELLING

*Welke vormen van organisatorische innovatie kunnen worden onderscheiden in dienstverlenende bedrijven, welke managementvraagstukken hangen ermee samen en welke relaties bestaan er tussen organisatorische innovaties en groeistrategieën van deze bedrijven?*

## 1.2 Onderzoeksvragen

Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden is een onderverdeling gemaakt in de volgende vijf deelvragen:

1. Wat zijn eigenschappen van diensten en dienstverlenende bedrijven en welke managementvraagstukken hangen daarmee samen?
2. Welke vormen van innovatie, in het bijzonder organisatorische innovatie, kunnen worden onderscheiden in dienstverlenende bedrijven?
3. Door welke factoren kunnen de organisatorische innovaties verklaard worden?
4. Welke managementvraagstukken hangen samen met de onderscheiden vormen van organisatorische innovatie?
5. Welke relaties zijn er aan te geven tussen organisatorische innovaties en groeistrategieën van dienstverlenende bedrijven?

In het onderzoek staan drie vormen van organisatorische innovatie centraal. Elk van die vormen wordt geëxploreerd in casestudies van internationale en Nederlandse dienstverlenende bedrijven. Aan de hand van deze casestudies, maar vooral aan de hand van de literatuur op het terrein van 'service' management en strategisch management worden vervolgens verklaringen gezocht voor de geschetste innovatievormen en worden managementvraagstukken geformuleerd die met de drie innovatievormen samenhangen. Tenslotte wordt in het onderzoek de relatie gelegd met de groei en groeistrategieën van



dienstverlenende bedrijven. Bedrijven kunnen in meerdere richtingen groeien. In het onderzoek wordt nagegaan wat de relatie kan zijn tussen bepaalde vormen van organisatorische innovatie en de richting waarin een bedrijf kan groeien.

In de overige paragrafen van dit hoofdstuk wordt de methodologie toegelicht en wordt aangegeven hoe dit onderzoek zich verhoudt tot ander onderzoek op dit terrein. In de laatste paragraaf wordt de structuur van het onderzoek uitgewerkt.

### 1.3 Methodologie en positionering van het onderzoek

Gezien het doel en de vraagstelling van dit onderzoek is de meest passende aanpak een theoretische analyse, op basis waarvan enkele proposities worden afgeleid die middels empirisch onderzoek op basis van casestudies worden geïllustreerd. Gezien de relatieve onderbelichting van ons onderwerp van onderzoek in de literatuur, heeft zowel het theoretisch als het empirisch deel een verkennend karakter.

In het theoretisch deel worden inzichten uit verschillende theoretische benaderingen gecombineerd. Ten eerste wordt een overzicht, ordening en synthese gemaakt van theorieën en benaderingen op het terrein van 'management van diensten'. In deze literatuur zijn enkele stromingen te onderscheiden, die deels overlappend en deels aanvullend zijn. De problematiek wordt soms in eerste instantie belicht vanuit één functioneel gebied van management, zoals marketing management [Bateson, 1995; Grönroos, 1990, 1993; Lovelock, Vandermerwe & Lewis, 1999; Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985, 1990; Zeithaml & Bitner, 1996] of operations management [Chase & Stewart, 1994]. Er zijn ook enkele auteurs die een meer integrale, strategische benadering kiezen [Heskett, 1986, 1987; Heskett, Sasser & Hart, 1990; Van Looy, Van Dierdonck & Gemmel, 1998; Normann, 1984, 1991; Schlesinger & Heskett, 1991; Schneider & Bowen, 1995].

Ten tweede wordt een ordening gemaakt van onderzoek naar innovaties, met de nadruk op literatuur over innovaties in diensten [Barras, 1990; De Brentani, 1989; Easingwood, 1986; Gallouj & Weinstein, 1997; Normann, 1984, 1991; Sundbo, 1997, 1998]. Op basis van een combinatie van deze invalshoeken is een schema ontwikkeld met drie vormen van organisatorische innovatie bij dienstverlenende bedrijven.

Ten derde wordt de verklaring van de beschreven innovatievormen vooral gebaseerd op de strategisch management literatuur en de economische organisatietheorie [onder meer: Holmstrom, 1985; Mahoney, 1992; Nayyar, 1990, 1993; Porter, 1980, 1987; Teece 1980, 1989]. Ook speelt de bovengenoemde 'service management' literatuur hierbij een belangrijke rol.

In het empirisch deel is gekozen voor een casestudie-benadering. Deze onderzoeksbenadering is vooral geschikt wanneer het gaat om exploratief onderzoek naar actuele onderwerpen die complex van aard zijn en niet eenvoudig zijn af te bakenen van de context [Eisenhardt, 1989b; Yin, 1994]. Het betreft dan relatief nieuwe onderzoeks-terreinen, zoals in dit geval 'organisatorische innovaties in dienstverlenende bedrijven'. De belangrijkste doelen van ons casestudie-onderzoek zijn verkenning en beschrijving van vormen van organisatorische innovatie. De verkenning ('exploration') is gericht op het ontdekken van vormen en variaties in innovaties op een breed en gevarieerd terrein binnen de dienstensector. De beschrijving ('description') is gericht op uitwerking en illustratie van de innovatievormen die onderscheiden zijn op basis van de conceptueel-theoretische analyse. De casestudies leveren verder een bijdrage aan de formulering van proposities die betrekking hebben op de verklaring van de organisatorische innovaties.

In het casestudie-onderzoek worden drie fasen onderscheiden. In de eerste fase zijn negen cases van gerenommeerde internationale dienstverlenende bedrijven geanalyseerd. De informatie over deze cases is afkomstig uit meerdere (buitenlandse) studies op het terrein van de dienstverlening. In de tweede fase is een uitgebreider onderzoek gedaan naar tien Nederlandse cases. De opzet van deze casestudies wordt verder toegelicht in hoofdstuk vier en Bijlage 1. Het empirisch onderzoek voor de tien Nederlandse casestudies is in de periode 1989-1991 uitgevoerd. In de derde fase heeft een actualisering van enkele belangrijke aspecten van de casestudies plaatsgevonden voor de periode 1989/1991 tot 1998 (zie Bijlage B3). Het doel daarvan was inzicht te krijgen in de actuele situatie van de betrokken bedrijven, met name waar het gaat om innovaties en groei. In het actualiserings-onderzoek zijn via publiek toegankelijke informatiebronnen en via enkele interviews aanvullende gegevens verzameld.

Wanneer we dit onderzoek *positioneren* ten opzichte van ander onderzoek op dit terrein [vergelijk onder meer: Gallouj, 1994; Gallouj & Weinstein, 1997; Miles, 1996; Sundbo, 1997, 1998], dan zijn de volgende vijf aspecten relevant.

Ten eerste is dit onderzoek met name gericht op de *vormen van innovatie* in dienstverlenende bedrijven en niet in de eerste plaats op de organisatie van innovaties of het innovatieproces zoals bij De Brentani [1989], Easingwood [1986], Martin & Horne [1993] en Sundbo [1997, 1998].

Een tweede aspect betreft de *focus op organisatorische innovaties*. Het doel van het onderzoek is niet zozeer het ontwikkelen van een algemeen geldende theorie over innovaties in diensten [Gallouj & Weinstein, 1997] of een typologie waarin elke innovatie in de dienstensector geplaatst kan worden [Miles, 1996]. Veeleer is het doel om een beter inzicht te verwerven in enkele voor dienstverlenende bedrijven relevante vormen van innovatie, met name organisatorische innovaties. Ons onderzoek heeft kunnen voortbouwen op enkele concepten en ideeën van Normann [1971, 1984, 1991]. De bijdrage ten opzichte van Normann's onderzoek kan onder meer gevonden worden in een verdere uitwerking en systematisering van innovatievormen en in de analyse van verklarende factoren.

Een derde bijzonder aspect aan dit onderzoek is de verklaring van de organisatorische innovaties, gebaseerd op een combinatie van literatuur vanuit verschillende theoretische perspectieven. Er zijn in de literatuur weinig voorbeelden te vinden van een *koppeling* van inzichten uit de *economische organisatie-theorie* aan de *literatuur over management van diensten*. Slechts in enkele publicaties is deze combinatie terug te vinden [Bowen & Jones, 1986; Erramilli & Rao, 1993; Holstrom, 1985; Murray & Kotabe, 1999; Nayyar, 1990, 1993].

Een vierde aspect betreft het *managementperspectief*. Dit komt onder meer naar voren bij de analyse van managementvraagstukken die verbonden zijn aan de beschreven organisatorische innovaties. Daarbij wordt aangegeven onder welke voorwaarden deze innovaties gerealiseerd kunnen worden.

Een vijfde aspect met betrekking tot de positionering van dit onderzoek is de *koppeling* die gemaakt wordt tussen enerzijds onderzoek naar *organisatorische innovaties* en anderzijds onderzoek naar groeidimensies en *groeistrategieën* voor dienstverlenende bedrijven. In de literatuur over management van diensten zijn slechts enkele publicaties beschikbaar die groeistrategieën als hoofdonderwerp hebben [Carman & Langeard, 1980; Langeard & Eiglier, 1983]. Door de koppeling tussen innovaties en groeistrategieën kan meer inzicht



verworven worden in de groei en dynamiek in de dienstensector [Van der Aa & Elfring, 1988, 1996].

Op basis van de bovenstaande positionering beoogt dit onderzoek dan ook de volgende bijdragen te leveren aan de literatuur over innovaties in diensten:

- een koppeling tussen eigenschappen van diensten en dienstverlenende bedrijven, managementvraagstukken van deze bedrijven en innovatievormen,
- de beschrijving en analyse van drie organisatorische innovaties in diensten,
- het verdiepen van het inzicht in innovaties door tien Nederlandse casestudies,
- een analyse van verklarende factoren van de betreffende organisatorische innovaties, gebaseerd op een combinatie van inzichten uit de strategisch management-literatuur, de innovatieliteratuur en de literatuur over management van diensten
- een koppeling van (verticale) integratievraagstukken aan het thema 'management van de klant', zoals dat bekend is in de literatuur over management van diensten,
- een analyse van managementvraagstukken die verbonden zijn aan de organisatorische innovaties, alsmede enkele implementatievoorwaarden voor deze innovatievormen,
- een koppeling van organisatorische innovaties aan groeidimensies en strategieën voor groei bij dienstverlenende bedrijven.

#### 1.4 Structuur van het onderzoek

De volgende hoofdstukken zijn als volgt gestructureerd (zie figuur 1.1). In hoofdstuk twee staat de *eerste deelvraag* van dit onderzoek centraal: "Wat zijn eigenschappen van diensten en dienstverlenende bedrijven en welke managementvraagstukken hangen daarmee samen?". Voor de beantwoording is gebruikt gemaakt van een brede literatuurbasis op het terrein van management van dienstverlenende bedrijven ('service management'). Daarbij komen inzichten in meerdere functionele gebieden van management aan bod. De nadruk ligt echter op een integrale benadering van het dienstverlenende bedrijf, met aandacht voor structurele kenmerken en dynamische processen.

In hoofdstuk drie wordt een antwoord gezocht op de *tweede deelvraag*: "Welke vormen van innovatie, in het bijzonder organisatorische innovatie, kunnen worden onderscheiden

in dienstverlenende bedrijven?". Als startpunt van de beantwoording van deze vraag zijn enkele studies gekozen die een overzicht en ordening geven van de belangrijkste concepten, theorieën en empirisch onderzoek naar het onderwerp innovaties. Na de terreinverkenning en -afbakening is een overzicht gegeven van enkele studies naar innovaties in de dienstensector. Op basis van deze literatuur wordt een schema met drie vormen van organisatorische innovatie ontwikkeld.

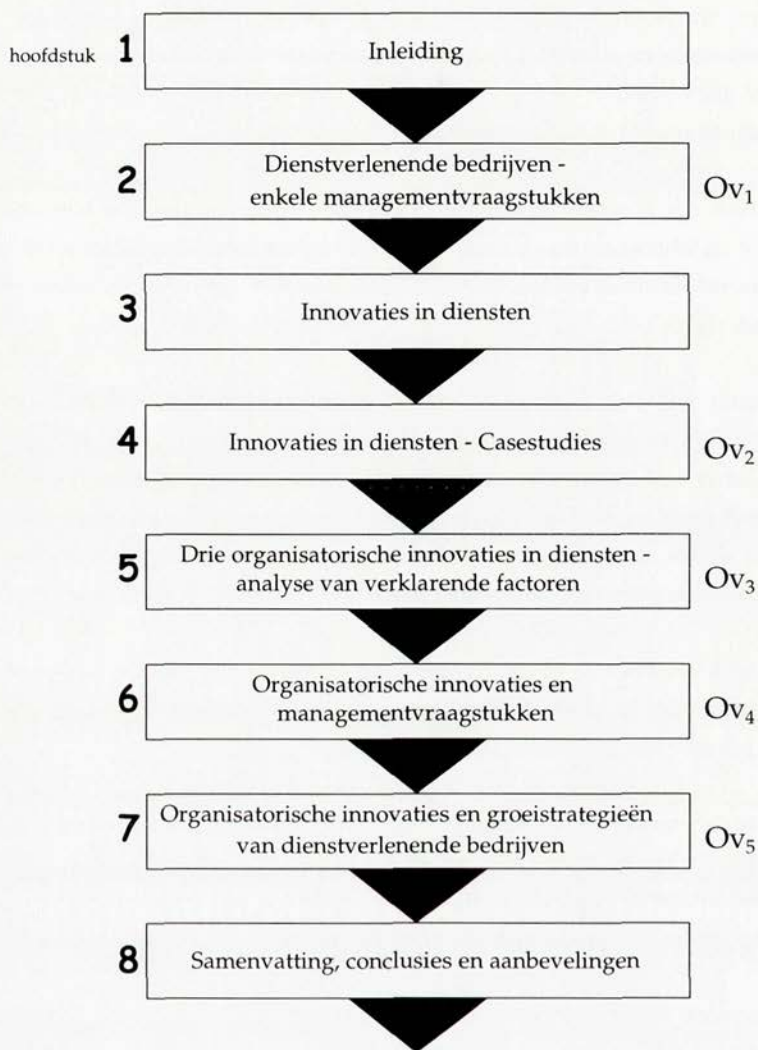
In hoofdstuk vier wordt het schema met drie vormen van organisatorische innovatie verder toegelicht en uitgewerkt aan de hand van enkele buitenlandse casestudies uit de 'service management' literatuur en tien Nederlandse casestudies, gebaseerd op eigen empirisch onderzoek.

In hoofdstuk vijf staat de *derde deelvraag* van het onderzoek in het middelpunt: "Door welke factoren kunnen de organisatorische innovaties verklaard worden?". Gezien de verschillen in aard en vorm van de innovaties, staat niet één bepaalde theorie centraal, maar wordt geput uit meerdere theorieën op het terrein van strategisch management. Deze theorieën worden steeds geconfronteerd met concepten en theorieën over management van dienstverlenende bedrijven, met als doel een nadere uitwerking en verdieping ervan.

In hoofdstuk zes wordt de *vierde deelvraag* behandeld: "Welke managementvraagstukken hangen samen met de onderscheiden vormen van organisatorische innovatie?". Daarbij is gebruik gemaakt van dezelfde literatuur als in hoofdstuk vijf.

In hoofdstuk zeven is een antwoord gezocht op de *vijfde en laatste deelvraag*, namelijk: "Welke relaties zijn er aan te geven tussen organisatorische innovaties en groeistrategieën van dienstverlenende bedrijven?". Bij het beantwoorden van deze vraag wordt voortgebouwd op studies naar groeidimensies en -strategieën bij dienstverlenende bedrijven.

Het onderzoek wordt in hoofdstuk acht afgesloten met samenvatting, conclusies en aanbevelingen. Een toelichting op de casestudies is te vinden in de bijlagen. De structuur van het onderzoek en de hoofdstukindeling zijn aangegeven in figuur 1.1.



# 2

## **Dienstverlenende bedrijven – enkele managementvraagstukken**

### **2.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk staat de eerste deelvraag uit ons onderzoek centraal: wat zijn eigenschappen van diensten en dienstverlenende bedrijven en welke managementvraagstukken hangen daarmee samen? Om deze vraag te beantwoorden starten we met een analyse van eigenschappen van diensten. In paragraaf 2.2 worden een definitie en enkele eigenschappen van diensten uitgewerkt. In paragraaf 2.3 wordt elk van deze eigenschappen in verband gebracht met managementvraagstukken. Door deze analyse afzonderlijk te maken per eigenschap is steeds één bepaald gezichtspunt gekozen of één aspect extra belicht. In paragraaf 2.4 wordt het dienstverlenende bedrijf als een geheel benaderd en besteden we aandacht aan samenhangen en interacties tussen onderdelen van het bedrijf. De conclusies ten aanzien van de eigenschappen en gerelateerde managementvraagstukken bij diensten (paragraaf 2.5) bieden aanknopingspunten voor een analyse van innovaties in dienstverlening in de volgende hoofdstukken.



## 2.2 Definitie en dimensies van diensten

### 2.2.1 Definitie en eigenschappen van diensten

Voor ons onderzoek naar innovaties in diensten is het belangrijk na te gaan welke eigenschappen diensten hebben. In veel onderzoek dat gericht is op management of marketing van diensten, wordt een opsomming en analyse gegeven van allerlei eigenschappen van diensten. Deze analyses richten zich veelal op de verschillen tussen goederen en diensten en de wijze waarop deze geproduceerd worden. Tabel 2.1 biedt een overzicht en integratie van verschillen die gesignaleerd zijn door Van Looy, Van Dierdonck & Gemmel [1998], Lovelock, Vandermerwe & Lewis [1999], Normann [1984, 1991], Grönroos [1990], Parasuraman, Berry & Zeithaml [1985] en Zeithaml & Bitner [1996].

De eigenschappen die in tabel 2.1 zijn vermeld, staan overlappen elkaar soms inhoudelijk. Sommige eigenschappen zijn een uitvloeisel van andere. Bijvoorbeeld het feit dat een dienst doorgaans niet of slechts gedeeltelijk gedemonstreerd kan worden voor men tot aankoop overgaat (zie eigenschap 12 in tabel 2.1) en de onmogelijkheid van ruilen (zie eigenschap 13) vloeien voort uit het samenvallen van productie en consumptie (de eerste eigenschap) en ontastbaarheid (de tweede eigenschap).

Hoewel het voor dit onderzoek nuttig is om eigenschappen te analyseren, is er ook enige relativisering van het bijzondere karakter van diensten op zijn plaats. De aard van de verschillen in tabel 2.1 hangt mede af van de specifieke activiteiten van een bedrijf. Er zijn diensten die vrijwel geheel ontastbaar zijn, zoals een radioprogramma of een psychologisch advies. Maar bij andere diensten spelen tastbare aspecten een hoofdrol zoals bij transport [Bateson, 1995]. Voor elke eigenschap die diensten en goederen van elkaar onderscheidt, kan men een continuüm formuleren met aan beide uiteinden de eigenschap in zijn pure vorm [Iacobucci, 1992; Lovelock, Vandermerwe & Lewis, 1999].



**Tabel 2.1** Goederen en diensten – verschillen vanuit managementperspectief

Goederen	Diensten
1. Productie en consumptie gescheiden	Gelijktijdigheid van productie en consumptie*
2. Tastbare dingen	Ontastbare processen*
3. Klanten geen bijdrage in productie	Klanten zijn co-producent*
4. Homogeniteit in producten/processen	Heterogeniteit in processen en resultaten
5. Indirecte contacten tussen producent en klant zijn mogelijk	Directe contacten zijn veelal noodzakelijk ( <i>personality intensity</i> )
6. Voorraadvorming mogelijk	Voorraadvorming moeilijk of onmogelijk
7. Transport van product is mogelijk	Geen transport mogelijk van dienst (wel van dienstverlener)
8. Exporteren kan	Exporteren dienst is moeilijk
9. Creatie toegevoegde waarde in fabriek	Creatie toegevoegde waarde in interactie tussen producent en afnemer
10. Concentratie van productie, functionele differentiatie mogelijk	Geografisch gespreide productie, minder differentiatie tussen functies
11. Eigendomsoverdracht bij verkoop	Geen eigendomsoverdracht bij verkoop
12. Een product kan worden gedemonstreerd vóór de aankoop	Een dienst bestaat niet voor de aankoop en kan niet of nauwelijks worden getoond
13. Ruilen is mogelijk, evenals garanties geven	Ruilen is onmogelijk. Garanties geven is moeilijk
14. Voor een product is een tweedehands markt denkbaar	Het meerdere malen verkopen is onmogelijk
15. Patenteerbaar	Patenteerbaarheid beperkt: snelle imitaties

\* De eerste drie eigenschappen staan in dit onderzoek centraal.

Bronnen: Grönroos [1990], Van Looy, Van Dierdonck & Gemmel [1998] Lovelock, Vandermerwe & Lewis [1999], Normann [1984, 1991], Parasuraman, Berry & Zeithaml [1985], Zeithaml & Bitner [1996].

Zoals tastbare goederen bij sommige diensten belangrijk zijn, zo is het omgekeerde ook waar. Binnen veel productiebedrijven worden diensten van steeds groter belang in hun 'value chain' of als onderdeel van hun aanbod aan klanten [Miles, 1996; Quinn, 1990c, 1992; Vandermerwe, 1993]. Zoals eerder is aangegeven, wordt de integratie van diensten in het aanbod van productiebedrijven wel aangeduid met de term 'servitisation' [Van Looy, Van Dierdonck & Gemmel, 1998, p. 34]. Productiebedrijven integreren diensten in hun aanbod, onder meer ten behoeve van de differentiatie ten opzichte van de concurrentie. De definitie van diensten die in dit onderzoek is gekozen, is ontleend aan Grönroos [1990, p. 27]:

*"A service is an activity or series of activities of more or less intangible nature that normally, but not necessarily, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems".*

Met de keuze van deze definitie beperken we ons tot de eerste drie eigenschappen, zoals vermeld in tabel 2.1: de gelijktijdigheid van productie en consumptie, de ontaastbaarheid van diensten en de interactie tussen klant en dienstverlener. Deze drie eigenschappen worden door vrijwel alle auteurs die genoemd zijn in de bronnen van tabel 2.1 als de meest wezenlijke gezien. De andere eigenschappen in tabel 2.1 zijn te beschouwen als afgeleiden van deze drie. Bij ons verdere onderzoek zullen we ons vooral laten leiden door de studies zoals aangegeven in tabel 2.1, aangevuld met enkele studies op specifieke deelterreinen. Voordat de nadere uitwerking van de drie eigenschappen plaatsvindt, staan we eerst nog stil bij de betekenis van het dienstconcept en de verschillende dimensies van dienstverlening.

### **2.2.2 Dienstconcept en dimensies van dienstverlening**

Met een dienstconcept kan worden aangegeven wat er geleverd wordt, welk pakket aan kerndienst(en), ondersteunende diensten en extra diensten. Bovendien geeft het dienstconcept aan hoe de diensten worden geleverd [Grönroos, 1990]. Diensten bestaan meestal uit meerdere onderdelen die samen een geheel vormen. Grönroos [1990, p. 74] spreekt hier over de 'basic service package':

*"The basic service package describes the bundle of services that are needed to fulfill the needs of customers or target markets. This package, then, determines what customers receive from the organization. A well-developed basic package guarantees that the technical quality of the outcome will be good".*

Er kunnen drie onderdelen in het 'pakket' worden onderscheiden: de kerndienst(en), de ondersteunende diensten en de extra diensten. De kerndienst ('core service') vormt het bestaansrecht voor de onderneming. De ondersteunende diensten ('facilitating services') zijn nodig om de kerndienst te kunnen afnemen. De extra diensten ('supporting services') vormen de derde categorie. Deze zijn niet direct noodzakelijk voor het afnemen van de kerndienst, maar bieden extra waarde voor klanten en maken het mogelijk om het totale aanbod te differentiëren ten opzichte van de concurrentie [Grönroos, 1990]. Bijvoorbeeld bij een transportbedrijf is de kerndienst het transport zelf. Ondersteunende diensten zijn laden en lossen of informatie over de vracht. Het aanbieden van opslagruimte of het verpakken van goederen kunnen beschouwd worden als extra diensten. Hoe meer standaard een extra dienst wordt, des te meer kan deze beschouwd worden als een (vanzelfsprekende of noodzakelijke) ondersteunende dienst. In de logistieke dienstverlening was 'tracking & tracing' ooit een extra dienst waarmee een bedrijf zich kon onderscheiden. Dat wordt (in bepaalde marktsegmenten) echter steeds meer onderdeel van de kerndienst of de ondersteunende diensten [Zeithaml & Bitner, 1996]. We zien dat door veranderingen in dienstconcepten ook de grenzen tussen sectoren verschuiven en vervagen [Giarini, 1989]. Voorbeelden zijn de financiële dienstverlening en de multimedia sector [De Boer, Van den Bosch & Volberda, 1999; Prahalad & Hamel, 1995].

Naast de samenstelling van de dienst, drukt het dienstconcept ook uit hoe de dienstverlening wordt uitgevoerd. Het belang van de procesdimensies van diensten komt onder meer naar voren uit de Servqual-onderzoeken [Berry, Zeithaml & Parasuraman, 1990; Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 1991, 1994; Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1988, 1990, 1992]. In deze reeks empirische onderzoeken is een analyse gemaakt van de dimensies van diensten die in de ervaring en verwachting van klanten belangrijk zijn. De Servqual-onderzoeken zijn verder getoetst en uitgewerkt via allerlei onderzoekingen in meerdere sectoren, niet alleen in de V.S. maar ook in Europa [Brown & Swartz, 1989; Brown, Gummesson, Edvardsson & Gustavsson, 1991; Carman, 1990; Hedvall & Paltschik, 1991; Johnston, Silvestro, Fitzgerald & Voss, 1990; Smidts, 1993; Vandamme & Leunis, 1993]. Uit de Servqual-onderzoeken blijkt dat er vijf relevante (clusters van) dimensies van diensten zijn in de ervaring en verwachting van klanten [Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990, p. 26]:



- Betrouwbaarheid ('reliability') – correct leveren van de beloofde dienst;
- Reactievermogen ('responsiveness') – bereidheid om klanten direct te helpen;
- Zekerheid ('assurance') – deskundigheid, beleefdheid en geloofwaardigheid;
- Inlevingsvermogen ('empathy') – toegankelijkheid en het tonen van begrip;
- Tastbare aspecten ('tangibles') – personen, apparatuur, inrichting gebouwen.

Uit de Servqual-onderzoeken en uit onderzoek dat daaraan gerelateerd is, zijn tenminste twee conclusies te trekken die voor ons onderzoek van belang zijn. Ten eerste blijkt betrouwbaarheid door alle categorieën klanten als belangrijkste dimensie te worden aangeduid: "...reliability is the most critical dimension, regardless of the service being studied" [Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990, p. 27]. Het belang van betrouwbaarheid komt onder meer naar voren wanneer diensten op meerdere plaatsen aangeboden gaan worden. Ten tweede blijkt dat in de ogen van de afnemer niet alleen het resultaat van de dienstverlening telt, maar ook het proces van dienstverlening, de wijze waarop de dienst tot stand komt: "Ultimately, customers judge the quality of services on their perceptions of the technical outcome provided and on how that outcome was delivered" [Zeithaml & Bitner, 1996, p. 117]. Betrouwbaarheid kan gezien worden als een dimensie die vooral betrekking heeft op het resultaat. De andere dimensies zijn overwegend gerelateerd aan dat deel van het dienstverleningsproces dat zichtbaar is voor de klant en waar hij mede een rol in speelt.

## 2.3 Eigenschappen van diensten en managementvraagstukken

### 2.3.1 Inleiding

In deze paragraaf worden enkele managementvraagstukken uitgewerkt die gerelateerd zijn aan de drie (kern)eigenschappen van diensten. Achtereenvolgens worden behandeld: gelijktijdigheid, ontastbaarheid en interactie met de klant. De analyse is voor een belangrijk deel gebaseerd op enkele kernartikelen en -boeken op het terrein van dienstenmanagement [Grönroos, 1990; Heskett, 1986; Heskett & Sasser & Hart, 1990; Van Looy, Van Dierdonck & Gemmel, 1998; Lovelock, 1983; Lovelock, Vandermerwe & Lewis, 1999; Normann, 1991; Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1985; Zeithaml & Bitner, 1996].

### 2.3.2 Gelijktijdigheid

De eerste eigenschap van diensten die besproken wordt, is de gelijktijdigheid van productie (dienstverlening) en consumptie. Deze eigenschap heeft een belangrijke invloed op de groeimogelijkheden en -strategie van een dienstverlenend bedrijf. Door de gebondenheid aan tijd en plaats van de dienstverlening, zal groei van het bedrijf veelal leiden tot het openen van nieuwe vestigingen. De dienstverlening zal immers zoveel mogelijk in de nabijheid van de klant plaatsvinden. Wanneer de dienstverlening verspreid is over meerdere vestigingen ontstaan (nieuwe) coördinatieproblemen. Daarbij horen onder andere beheersing van heterogeniteit (kosten) en kwaliteit. Diensten hebben als kenmerk dat er makkelijk verschillen in kwaliteit en productiviteit optreden [Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990]. Dezelfde diensten van hetzelfde bedrijf kunnen toch onderling aanmerkelijke verschillen vertonen wanneer zij op verschillende momenten en plaatsen worden aangeboden.

Door de gelijktijdigheid van productie en consumptie is produceren op voorraad vrijwel niet mogelijk. Vooral bedrijven met een relatief vaste capaciteit in de vorm van apparatuur, winkelruimte of personeel, en een fluctuerende vraag naar hun diensten, worden met dit probleem geconfronteerd [Heskett & Sasser & Hart, 1990; Lovelock, 1992c; Northcraft & Chase, 1985; Sasser, 1976]. Pieken en dalen in de vraag leiden tot wisselende bezettingssituaties. De bezettingsgraad is bij veel dienstverleners een kritische succesfactor [Heskett & Sasser & Hart, 1990]. Overbezetting gaat vaak gepaard met een lagere reactiesnelheid van het bedrijf ('responsiveness'). Langere wachttijden kunnen het resultaat zijn. Maar ook andere dimensies van kwaliteit worden beïnvloed door overbezetting [Zeithaml, 1990]. Onderbezetting resulteert meestal in hoge kosten per eenheid. Er is dan sprake van leegloop, van kosten zonder dat er omzet tegenover staat. Bij diensten is het van belang onderscheid te maken tussen maximale en optimale capaciteit [Lovelock, Vandermerwe & Lewis, 1999]. Het onderscheid is vooral nuttig bij bedrijven die optimaal functioneren onder hun maximale capaciteit. Teruglopende waardering bij maximale bezetting kan te maken hebben met minder aandacht voor de klant, minder bewegingsvrijheid, overlast van andere klanten, grote kans op fouten, langere wachttijden en dergelijke.

Bij management van vraag en capaciteit kunnen instrumenten uit meerdere functionele gebieden van management gebruikt worden [Van der Aa & Elfiring, 1996b; Heskett, 1986; Sasser, 1976]. Het gaat om het afstemmen van toepassingen binnen onder andere marketing, logistiek en 'human resource management'. Management van de capaciteit is

bijvoorbeeld mogelijk via logistieke systemen en informatievoorziening zoals 'tracking & tracing' [Stalk & Evans & Shulman, 1992]. Een aantal instrumenten ligt op het terrein van 'human resource management', zoals flexibele arbeidsrelaties of functieverbreding [Mabert & Showalter, 1990]. Een ander type instrument is 'yield management', waarmee bedrijven de juiste capaciteit voor de juiste (soort) klanten, voor de beste prijs en op het juiste moment beschikbaar proberen te krijgen [Kimes, 1989; Zeithaml & Bitner, 1996].

Het alternatief voor capaciteitsmanagement is management van de vraag. Ook hierbij worden meerdere typen instrumenten gebruikt. Eén daarvan is een gedifferentieerd prijsbeleid [Kasper, Van Helsdingen & De Vries, 1999]. Andere instrumenten zijn: het variëren in aantal en soort van de aangeboden diensten, het vergroten of verkleinen van de rol van de afnemer, de communicatie naar de klant over knelpunten en momenten waarop men meer service kan bieden, reserveringssystemen en dergelijke. Management van de vraag betekent echter dat vaak het probleem gedeeltelijk bij de klant wordt neergelegd, zoals bij reserveringssystemen het geval is [Van der Aa & Elfring, 1996, Rhyne, 1988]. Wanneer instrumenten voor het management van de capaciteit en de vraag tekort schieten, rest vaak niet meer dan het 'management van het wachten'. De perceptie van de wachttijd en de zinvolle vulling ervan kunnen door een dienstverlenend bedrijf op allerlei manieren beïnvloed worden [Clemmer & Schneider, 1993; Katz & Larson & Larson, 1991; Maister, 1985; Smidts & Pruyn, 1993].

Gelijktijdigheid van productie en consumptie van diensten leidt tot twee (categorieën) vraagstukken. Het eerste vraagstuk betreft de spreiding van de dienstverlening over meerdere vestigingen en de daarmee samenhangende beperkingen ten aanzien van schaalvoordelen en de heterogeniteit in de dienstverlening. Het tweede vraagstuk betreft de wisselingen in bezetting van de productiecapaciteit, waar doelmatigheid en kwaliteit onder kunnen lijden. Dienstverlenende bedrijven kunnen verschillende soorten oplossingen en instrumenten uit meerdere functionele gebieden van management hanteren voor dit vraagstuk.

### 2.3.3 Ontastbaarheid

De tweede eigenschap die we bespreken is ontastbaarheid. Diensten zijn activiteiten die deels ontastbaar zijn. Ze hebben in zekere mate een abstract karakter en zijn daardoor soms moeilijk grijpbaar. Vóór de aankoop kun je diensten veelal maar in beperkte mate testen of meten. Om er een zinnig oordeel over te kunnen geven, moet je een dienst ervaren.



Ontastbaarheid heeft onder andere als gevolg dat de klant vaak relatief veel moeite zal hebben de dienst naar waarde te schatten [Normann, 1991]. Dat geldt vóór de aankoop, maar ook erna. Subjectieve, abstracte aspecten als vertrouwen, veiligheid of inlevingsvermogen van de dienstverlener, kunnen van groot belang zijn in de evaluatie door de klant [Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990]. Diensten van meerdere aanbieders zijn vaak moeilijk te vergelijken. Ook achteraf is soms onduidelijk wat de kwaliteit is. Ontastbaarheid leidt daarom vaak tot onzekerheid bij de afnemer. Deze onzekerheid bij de klant over de kwaliteit bestaat bij diensten die voor hem nieuw zijn, maar ook bij diensten waar hij al ervaring mee heeft. Ook wanneer men een bepaalde dienst al vaker heeft meegemaakt kan het de volgende keer een geheel nieuwe ervaring zijn [Nayyar, 1993]. In dit beeld past ook de conclusie van het Servqual-onderzoek dat betrouwbaarheid in de ogen van klanten de belangrijkste dimensie is waarop zij diensten beoordelen. Onder betrouwbaarheid wordt verstaan de mate waarin de dienstverlener levert wat van hem verwacht mag worden – “ability to perform the promised service dependably and accurately” [Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990, p. 26].

Het aspect ontastbaarheid is in verband te brengen met het onderscheid tussen drie selectiekenmerken van goederen en diensten, ‘search qualities’, ‘experience qualities’ en ‘credence qualities’ [Nelson, 1970; Bateson, 1995, p. 373]. Bij ‘search qualities’ gaat het om kenmerken of attributen die men kan beoordelen door ze vóór de koop te onderzoeken. Voorbeelden zijn vestigingsplaats, openingstijden, tastbare elementen als het uiterlijk van gebouwen of apparatuur. ‘Experience qualities’ zijn kenmerken of attributen die men pas kan beoordelen tijdens het gebruik van het product of de dienst. Voorbeelden zijn smaak, snelheid, betrouwbaarheid, veiligheid en vriendelijkheid. ‘Credence qualities’ zijn kenmerken die tijdens of zelfs na het gebruik van een goed of dienst moeilijk te beoordelen zijn. Veelal gaat het dan om diensten of producten welke gespecialiseerd zijn en waarbij kennis en technologie een belangrijk aspect vormen. Denk bijvoorbeeld aan een medische ingreep, een autoreparatie of een nieuw computerprogramma. Het is vaak moeilijk voor een afnemer die niet over dezelfde specialistische kennis beschikt om te bepalen wat de kwaliteit van de dienst of het product is in vergelijking met alternatieven [Nayyar, 1993].

Gezien het ontastbare karakter zullen ‘experience’- en ‘credence’- kenmerken bij diensten relatief veel voorkomen [Zeithaml & Bitner, 1996]. Hoe groter het belang van ‘experience’- en ‘credence’-kenmerken, des te groter is de ‘informatie-achterstand’ van de afnemer ten opzichte van de dienstverlener op het moment van de aankoop. Dat is niet alleen een

probleem voor de kopende partij. Ook voor de verkopende partij is het vaak niet mogelijk om exact de waarde van zijn diensten duidelijk te maken. Reductie van onzekerheid en het vergroten van betrouwbaarheid kan op meerdere manieren vorm gegeven worden. Dat kan bijvoorbeeld door het geven van garanties, het verstrekken van informatie of standaardisatie van de dienstverlening [Berry, Zeithaml & Parasuraman, 1990; Chase, 1981; Hart, Schlesinger & Maher, 1992; Holmstrom, 1985].

De ontastbaarheid van de dienst kan van invloed kan zijn op de groeimogelijkheden en -strategie van het bedrijf. Een belangrijk aspect hierbij is de naam en reputatie van de dienstverlener. Wanneer kopers een informatieprobleem hebben als gevolg van het ontastbare karakter van de dienst, zullen zij waarschijnlijk een voorkeur hebben voor een dienstverlener die bekend is en waar zij al (goede) ervaringen mee hebben. Bedrijven (of individuele medewerkers) met een goede reputatie kunnen profiteren van dergelijke 'information asymmetries' [Nayyar, 1990, 1993]. Wanneer men succes heeft in een bepaalde dienst en men heeft een reputatie opgebouwd, kan deze de basis vormen voor uitbreidingen of aanpassingen van het dienstaanbod.

### **2.3.4 Interactie tussen klant en dienstverlener**

De derde eigenschap van diensten die in de analyse betrokken wordt, is de interactie tussen klant en dienstverlener. Dienstverlening vindt vrijwel altijd plaats in directe interactie met de klant. De klant levert een bijdrage aan het eindresultaat en is daarmee ook een onderdeel van het dienstverleningssysteem ('service delivery system'). Hij wordt door sommigen gezien als een tijdelijke medewerker [Mills & Morris, 1986; Schneider & Bowen, 1995]. Het deel van het bedrijf waar processen plaats vinden waar klanten in participeren of die voor hen zichtbaar zijn, wordt wel de 'front office' genoemd. Andere activiteiten vinden 'back office' plaats. Welk deel van het proces in de 'front office' plaatsvindt, hangt onder meer af van de aard van de dienst en het beleid van het bedrijf [Grönroos, 1990]. Voor de klant is het productieproces (of een deel ervan) waarneembaar. Dat geldt niet alleen voor het productieproces van de dienst waar hij zelf in betrokken is, maar ook voor de productieprocessen van diensten die bestemd zijn voor andere klanten. De klant ziet hoe het werk wordt uitgevoerd en dat bepaalt mede zijn beoordeling van de dienst [Clemmer & Schneider, 1993]. Om het belang van de interactie met de klant te onderstrepen, wordt wel gesproken over 'the moment of truth' [Normann, 1984]. Hiermee wordt bedoeld het moment waarop de individuele dienstverlener contact heeft met de klant



en waarop de dienst geleverd moet worden. Op dat 'moment van de waarheid' staat de dienstverlener op eigen benen en is relatief autonoom in zijn handelingen.

De interactie tussen klant en dienstverlener betekent dat het resultaat en het proces van de dienstverlening moeilijk te scheiden zijn. De dienst komt immers tot stand tijdens en door de interactie van klanten en medewerkers. In het Servqual-onderzoek bleek dat dimensies die in de ogen van afnemers belangrijk zijn, in grote mate een proces-karakter te bezitten [Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, 1994; Zeithaml & Bitner, 1996]. Doordat resultaat en proces moeilijk te scheiden zijn, kunnen functies als 'operations management', 'marketing management' en 'human resource management' dicht bij elkaar komen. Lovelock [1992a, p. 19] spreekt van de 'service management trinity' en zegt over de samenhang tussen management-functies: "...the marketing function in service businesses finds itself closely interrelated with – and dependent upon – the procedures, personnel, and facilities managed by the operations function". De functionele differentiatie, zoals die tussen productie en marketing / verkoop, is bij diensten relatief minder scherp.

Vanuit het perspectief van 'operations management' wordt de klant soms als een versturende factor gezien. In de 'customer contact approach' van Chase wordt verondersteld dat de potentiële efficiency van de dienstverlening wordt bepaald door de mate waarin de klant aanwezig is tijdens de productie van de dienst [Chase, 1981; Chase & Stewart, 1994]. Dienstverlenende bedrijven die intensief contact hebben met klanten, beschikken volgens Chase over relatief minder mogelijkheden om efficiënt te produceren. De oorzaak daarvan is de onzekerheid in het productieproces die door de klant wordt geïntroduceerd. Vanuit het 'operations management'-perspectief kan het nuttig zijn om te zoeken waar verstoringen van het productieproces zoveel mogelijk voorkomen kunnen worden. Klanten kunnen ook wanneer zij niet in direct contact zijn met een medewerker van het bedrijf de dienstverlening beïnvloeden. Passagiers die rondlopen op een vliegveld of studenten in een universiteit brengen veel tijd door in het bedrijf zonder in direct contact te zijn met een medewerker. Er vindt tussen klanten onderlinge beïnvloeding plaats [Schneider & Bowen, 1995]. Sommige diensten, zoals restaurants of schouwburgen, ontlenen een deel van hun kwaliteit of bestaansrecht aan het bij elkaar brengen van vele klanten tegelijk.

Door het interactieve karakter van dienstverlening zijn de persoonlijke kwaliteiten van dienstverleners vaak belangrijk [Mohr & Bitner, 1995]. De medewerkers die contacten

hebben met klanten vervullen een cruciale rol in de organisatie. Het management van diensten als sociale gebeurtenissen en van de personen die erin betrokken zijn, vergt bijzondere vaardigheden en instrumenten [Czepiel, 1990]. De persoon van de dienstverlener lijkt relatief het meest belangrijk in bedrijven waar de 'eerstelijns medewerkers' een grote autonomie hebben in de uitvoering van hun werk. Die situatie treft men bijvoorbeeld aan bij de professionele dienstverlening en bij intermediairs als uitzendbureaus, makelaars of reisbureaus [Maister & Lovelock, 1982]. Een klantgerichte benadering vereist dat relatief veel beslissingsruimte aanwezig is voor 'front line' medewerkers [Zeithaml & Bitner, 1996]. Dat leidt ook tot (nieuwe) afhankelijkheden binnen de zogenaamde dienstverleningsdriehoek: het bedrijf, de klant en de eerstelijns medewerker. In bedrijven met een grote 'persoonsintensiteit' en een zelfstandige positie van 'front line' medewerkers, blijkt de balans binnen deze driehoek een belangrijk aandachtspunt voor het management [Heskett, 1986; Lowendahl, 1997]. Ook het leren van de klant vergt het bevorderen van kennisstromen tussen 'front office' en 'back office' [Sivula, Van den Bosch & Elfring, 1997; Sivula, 1997].

Concluderend stellen we dat bij diensten de klant niet alleen een afnemer, maar ook een productiefactor is. De interacties tussen klant en dienstverlener kunnen grote invloed hebben op de kwaliteit en de productiviteit van de dienstverlening. De groei mogelijkheden worden mede bepaald door de verdeling van rollen en taken tussen klant en bedrijf en de veranderingen die daarin kunnen optreden. Deze problematiek wordt in de volgende hoofdstukken verder geanalyseerd.

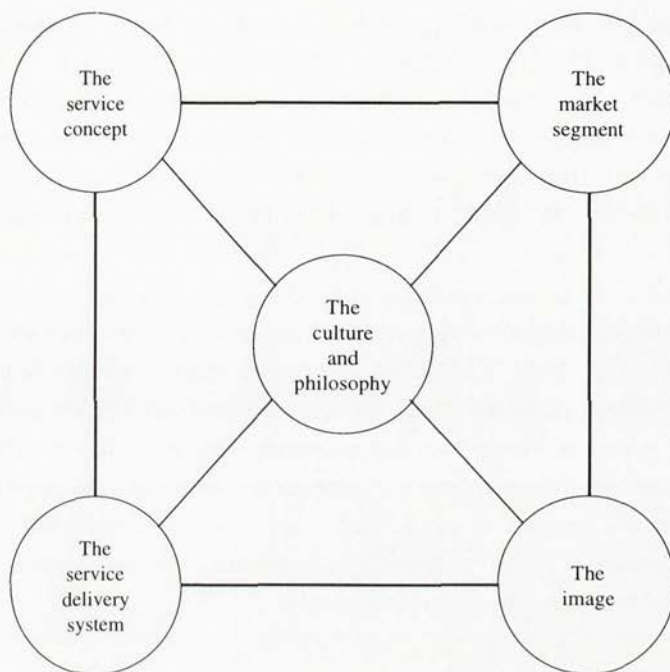
## 2.4 Samenhang en interacties in een dienstverlenend bedrijf

In de voorgaande paragrafen is de analyse gericht geweest op afzonderlijke eigenschappen van diensten. Tussen die eigenschappen bestaan samenhangen, die nog onderbelicht zijn gebleven. Daarom vervolgen we de analyse door aandacht te besteden aan het dienstverlenend bedrijf als geheel. Hieronder worden enkele samenhangen en interacties geschetst aan de hand van drie schema's: het 'service management system' [Normann, 1984,1991], het 'service production system' [Grönroos, 1990] en de 'strategic service vision' [Heskett, 1986,1990; Heskett, Sasser & Hart, 1990; Schlesinger & Heskett, 1991,1992].

De eerste figuur is het 'service management system' van Normann [1984,1991]. Hij volgt een holistische benadering waarin de basisstructuur van het dienstenmanagement-systeem

beschreven wordt aan de hand van de vijf onderdelen ervan: marktsegment, dienstconcept, 'delivery system', imago en cultuur & bedrijfsfilosofie. Een belangrijk doel van het 'service management system' is het vergroten van het inzicht in de samenhangen die bestaan tussen deze onderdelen.

**Figuur 2.1** 'Service management system'



Bron: Normann, 1984, p. 20.

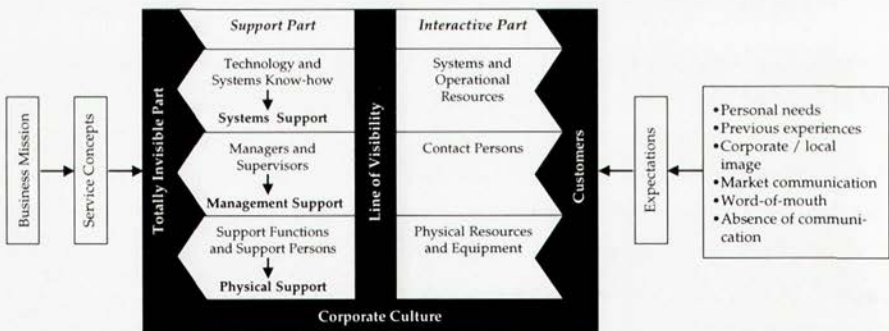
Hieronder volgt een korte toelichting op de betekenis van deze onderdelen. Het marktsegment is de categorie klanten aan wie de dienst geleverd wordt. De klanten zijn niet alleen afnemer van de dienst, maar ook producent en komen daardoor bij twee onderdelen van het dienstenmanagementsysteem naar voren. Het dienstconcept bestaat uit de voordelen, de waarde die in de ogen van de klant geleverd worden. Het dienstconcept is opgebouwd uit verschillende onderdelen zoals kerndiensten en aanvullende diensten (vergelijk paragraaf 2.2.2). Het 'delivery system' omvat de organisatie van het dienstverleningsproces en de middelen die daarbij gebruikt worden. De drie belangrijke onderdelen van het 'delivery system' zijn de medewerkers, de klanten (actief of passief) en de



apparatuur en systemen. Medewerkers zijn daarin zeer belangrijk vanwege het 'personality-intensive' karakter van veel diensten. De klant kan in zijn actieve rol als coproductent op verschillende manieren bijdragen aan de dienstverlening. Bij de apparatuur en systemen is het gebruik van informatietechnologie een dominante factor. Het vierde onderdeel van het dienstenmanagementsysteem is het imago. Dat is het beeld dat klanten en andere 'stakeholders' hebben van het dienstverlenende bedrijf. Het imago vertegenwoordigt en bepaalt hun verwachtingen. Imago wordt hier vooral beschouwd als een communicatie-instrument van het management om de eigen medewerkers, de klanten en andere 'stakeholders' te beïnvloeden. Onder de cultuur en bedrijfsfilosofie vallen de doelen en de waarden en normen die gelden in de organisatie. Vanwege het belang van sociale processen in de dienstverlening, ziet Normann [1991, p. 165] de bedrijfscultuur en de 'dominating ideas' in de organisatie als een wezenlijk instrument voor het management.

Het 'service production system' van Grönroos [1990] is op hoofdpunten vergelijkbaar met Normann's 'service management system'. Grönroos besteedt onder meer veel aandacht aan de wisselwerking tussen klanten, het interactieve gedeelte van het bedrijf ('front office') en het ondersteunend deel ('back office') (zie figuur 2.2). Het interactieve deel is zichtbaar voor de klanten. Klanten zien hoe er gewerkt wordt en dat bepaalt in belangrijke mate de beleving van de dienstverlening. Zij komen in contact met vier categorieën 'middelen' ('resources') waarmee diensten worden geproduceerd: contactmedewerkers (of 'frontline employees'), systemen en procedures, apparatuur en andere fysieke middelen en tenslotte andere klanten (in de rol van coproductent).

**Figuur 2.2** 'Service production system'

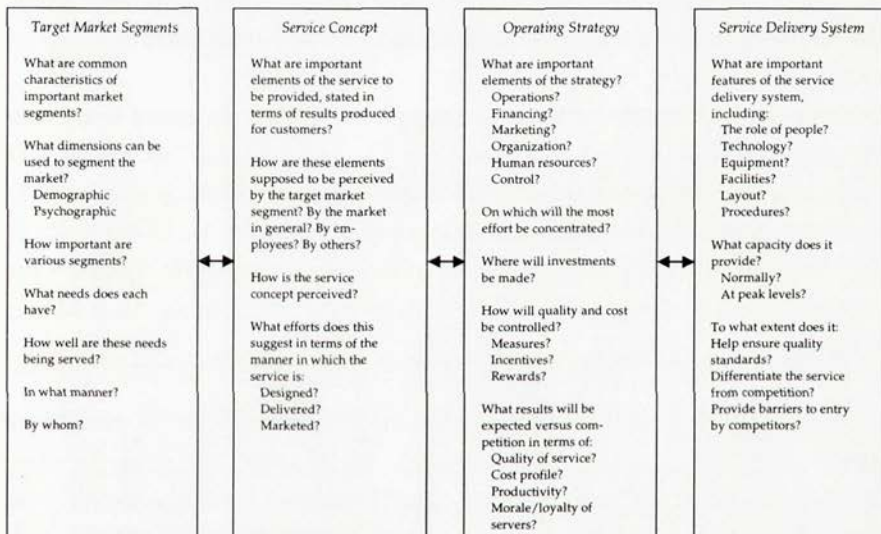


Bron: Grönroos, 1990, p. 208.

Achter de schermen, in de 'back office', bevindt zich het ondersteunende deel van het 'service production system'. Interne afdelingen en functies leveren diensten aan de medewerkers in de 'front office'. Het gaat om uiteenlopende zaken als administratie, informatievoorziening, onderzoek, voorbereiden van activiteiten, onderzoek en dergelijke. Een belangrijke (ondersteunende) taak van het management is het bewaken en versterken van de cultuur van het bedrijf. Het gedrag van medewerkers is immers cruciaal voor de functionele kwaliteit. Ook investeringen in gebouwen, apparatuur, technologie, inrichting en dergelijke zijn ondersteunend voor het 'front office'-proces.

Ook Heskett [1986] beschrijft in zijn 'strategic service vision' schematisch een dienstverlenend bedrijf (zie figuur 2.3). In zijn visie draait het om de integratie van vier basiselementen: marktsegment, dienstconcept, 'operating strategy' en het 'service delivery system' [Heskett, 1986, 1990; Heskett, Sasser & Hart, 1990].

**Figuur 2.3** 'Basic elements of a strategic service vision'



Bron: Heskett, Sasser & Hart, 1990, p. 21.

Heskett analyseert drie integratievraagstukken. Het eerste betreft de relatie tussen doelgroep en dienstconcept. Daarbij speelt positionering de centrale rol. Een tweede vraagstuk heeft betrekking op het dienstconcept en de uitvoeringsstrategie. Een belangrijk keuze hierbij is de keuze ten aanzien van verhouding tussen relatie tussen kwaliteit en



kosten / prijs ('leveraging value over cost') [Heskett & Sasser & Hart, 1990, p. 26]. Het derde integratievraagstuk komt naar voren bij de uitvoeringsstrategie en het productiesysteem ('strategy-system integration'). Daarbij draait het om de vraag of er consistentie bestaat tussen de strategie en de uitvoering. Bij de uiteindelijke keuze voor een technologie, bij de uitwerking van het personeelsmanagement of de inrichting van een vestiging blijkt in hoeverre voldaan wordt aan de eisen die voortkomen uit het concept en de strategische keuzen die daarna gemaakt zijn.

Zowel het 'service management system' van Normann, het 'service production system' van Grönroos, als de 'strategic service vision' bieden ons een beeld van belangrijke onderdelen of aspecten van een dienstverlenend bedrijf en de relaties tussen die onderdelen of aspecten. In deze schema's ligt de nadruk op de structuur van de organisatie en de wisselwerking tussen de belangrijkste onderdelen ervan. Deze beschrijvingen zijn betrekkelijk statisch. Wanneer we kijken naar de dynamiek in een dienstverlenend bedrijf, zien we interacties tussen variabelen op meerdere niveaus: tussen eerstelijns medewerkers en klanten, tussen klanten onderling en tussen eerste en tweede lijn binnen het bedrijf, personeel 'on stage' en 'back stage' [Berry, Zeithaml & Parasuraman, 1990].

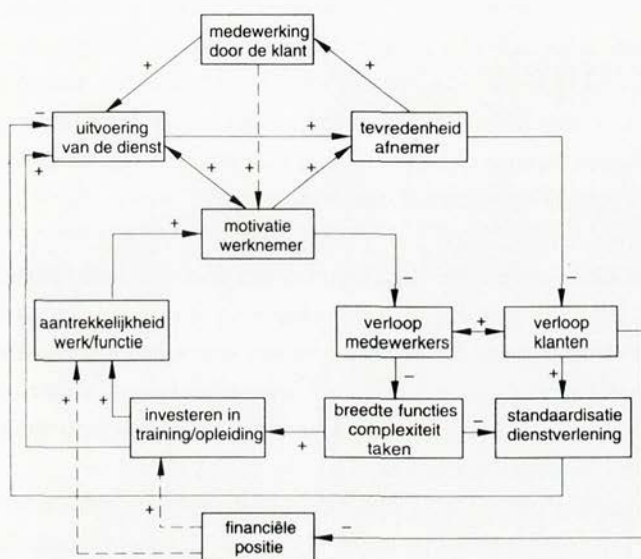
Schlesinger en Heskett [1991] schetsen een schema van oorzaak en gevolg ketens voor dienstverlenende bedrijven. In hun weergave van een 'cycle of failure' en een 'cycle of success' onderscheiden zij twee schillen. De buitenste heeft betrekking op interacties met afnemers, de binnenste schil beschrijft interacties binnen het bedrijf. De relaties tussen de schillen laten de samenhang tussen interne en externe processen zien. In figuur 2.4 zijn enkele relaties tussen kernvariabelen schematisch weergegeven [Van der Aa & Elfring, 1996, p. 44].

Ook Normann [1984] beschrijft interacties tussen onderdelen van het 'service management system' op meerdere niveaus. Hij schetst een 'micro circle' (de interactie tussen medewerker en klant, een 'internal service circle' (interacties tussen medewerkers van verschillende afdelingen en de interactie tussen 'front office' en 'back office') en de 'macro circle' (de wisselwerking tussen organisatie en de context). De drie niveaus zijn ook onderling gerelateerd.

De conclusie uit dit overzicht is, dat volgens Grönroos, Heskett en Normann een belangrijk managementvraagstuk is het zoeken en bewaren van samenhang en een goede balans

binnen het bedrijf. Er is een balans nodig tussen wensen en mogelijkheden van de klanten, het dienstconcept, meerdere typen productiemiddelen in de 'front office' en de ondersteunende functies in de 'back office'. Overigens bevatten de schema's van de drie genoemde auteurs belangrijke aanvullingen en correcties op 'value chain' schema's zoals die onder meer door Porter [1985] gebruikt zijn. Daar speelt de klant immers geen rol en wordt er geen onderscheid gemaakt tussen 'front office' en 'back office' [Harvey, Lefebvre & Lefebvre, 1992].

**Figuur 2.4** Interacties en causale relaties in een dienstverlenende bedrijf



Bron: Van der Aa & Elfring, 1996, p. 44.

De dynamiek en complexiteit van een organisatie kan op meerdere manieren zichtbaar worden gemaakt. Belangrijk is te onderkennen hoe de relaties kunnen liggen, welke subsystemen onderscheiden kunnen worden, hoe interacties en veranderingen kunnen plaatsvinden. In termen van Morgan [1990] gaat het om de 'logic of mutual causality'. Eén van de conclusies die uit het bovenstaande getrokken kan worden is dat dienstverlenende bedrijven gezien kunnen worden als relatief 'open' organisaties (systemen) waarin de grenzen tussen processen, posities en participanten, intern en extern, vaak niet scherp getrokken kunnen worden en aan voortdurende verandering onderhevig zijn. Binnen dienstverlenende bedrijven zien we een aantal typische 'grensvraagstukken', waarbij

management en organisatie van de 'interfaces' centraal staat [Van den Bosch, 1989; Devanna & Tichy, 1990]. Vage en verschuivende grenzen tussen 'binnen' en 'buiten', tussen 'front office' en 'back office' en tussen functionele afdelingen en functies van medewerkers maken het volgens Lovelock [1992c] vrijwel onmogelijk om strategieën te ontwikkelen vanuit één functioneel gebied van management, gegeven de vele interdependencies die er liggen.

## 2.5 Conclusies

In dit hoofdstuk is een analyse gemaakt van enkele eigenschappen van diensten en dienstverlenende bedrijven. Deze analyse is gebaseerd op literatuur over management van diensten. Daarbij is gebruik gemaakt van verschillende invalshoeken en functionele specialisaties. Het doel van deze analyse is het verkrijgen van inzicht in de genoemde eigenschappen om ook beter te kunnen bepalen welke vormen van innovatie kenmerkend en belangrijk kunnen zijn voor dienstverlenende bedrijven.

In onze definitie van een dienst spelen drie eigenschappen een hoofdrol: gelijktijdigheid, ontastbaarheid en interactie met de klant. Andere eigenschappen, zoals aangegeven in tabel 2.1, zijn veelal terug te voeren op één van deze drie of een combinatie daarvan. Deze eigenschappen komen niet steeds in een extreme vorm voor, maar kunnen variëren per dienst. De eigenschappen kunnen leiden tot vraagstukken waar het management van een dienstverlenend bedrijf mee wordt geconfronteerd.

De eerste eigenschap is gelijktijdigheid van productie en consumptie ofwel gebondenheid aan tijd en plaats. De dienstverlening zal veelal plaatsvinden in de nabijheid van de afnemer. Het betekent dat groei van het bedrijf vaak gepaard gaat met uitbreiding van het aantal vestigingen met de daarbij horende managementvraagstukken. Bovendien is door de eigenschap 'gelijktijdigheid' productie op voorraad slechts beperkt mogelijk, met als gevolg wisselende bezettingssituaties. Pieken en dalen in de productie kunnen leiden tot ondoelmatigheid en relatief geringe kwaliteit. Dienstverlenende bedrijven trachten dit probleem aan te pakken door het vergroten van het aanpassingsvermogen van de productiecapaciteit en door het sturen van de vraag. Verder kan de dienstverlening variëren tussen afdelingen en vestigingen, tussen medewerkers, van klant tot klant en tussen verschillende momenten. De heterogeniteit die daarvan een gevolg is, heeft zowel



positieve kanten (maatwerk, inspelen op lokale vraag), als negatieve (lagere doelmatigheid en betrouwbaarheid).

De tweede eigenschap, ontastbaarheid, kan leiden tot onzekerheid bij afnemers over wat zij kunnen verwachten van een dienst. Diensten hebben veelal een abstract karakter. Veel selectiekenmerken zijn voor afnemers pas na de koop te beoordelen. Het reduceren van de onzekerheid van de afnemer en het beheersen van de betrouwbaarheid van de dienstverlening zijn belangrijke managementvraagstukken. Door de onzekerheid van de klant kan de reputatie van de dienstverlener de basis vormen voor uitbreidingen van het aanbod van diensten.

De derde eigenschap is de interactie tussen klant en dienstverlener. Bij het verlenen van de dienst vindt vrijwel altijd directe interactie tussen klant en dienstverlener plaats. Klanten zijn (ook) te beschouwen als coproductanten en beïnvloeden door hun gedrag de kwaliteit en de doelmatigheid van de dienstverlening. Het onderscheid tussen product en productieproces is bij dienstverlenende bedrijven doorgaans niet scherp te maken. De uitvoering van de dienst (productieproces) en de dienst zelf (product) vloeien in elkaar over. De interactie met de klant is ook een bron van onzekerheid en complexiteit. Klanten kunnen een verstovende factor zijn. Maar de interactie met de klant biedt ook vaak kansen voor maatwerk. Het bedrijf en vooral de ‘front-line’ medewerkers maken dagelijks vele ‘momenten van de waarheid’ mee, waarop men direct contact heeft met de klant.

**Tabel 2.2** Eigenschappen van diensten en gerelateerde managementvraagstukken

Eigenschappen van diensten	Basisvraagstukken voor het management
1. Gelijktijdigheid	Dienstverlening dicht bij klant, kleine schaal Onevenwichtige bezetting
2. Ontastbaarheid	Onzekerheid bij klant Betrouwbaarheid dienstverlening
3. Interactie tussen klant en dienstverlener	Klant beïnvloedt kwaliteit en doelmatigheid Product en proces zijn moeilijk te scheiden

Bron: Zie tekst van dit hoofdstuk.

In tabel 2.2 staan de drie eigenschappen die in dit hoofdstuk uitgewerkt zijn, alsmede enkele vraagstukken voor het management die daarmee in verband zijn gebracht. Hoewel enkele belangrijke managementvraagstukken genoemd zijn, is dit geen compleet overzicht. Er is een selectie gemaakt van die vraagstukken die in de literatuur als relevant beschouwd worden. Voor enkele van die vraagstukken veronderstellen we dat ze verband kunnen houden met bepaalde (typen) innovaties en groeimogelijkheden van dienstverlenende bedrijven.

In dit hoofdstuk is verder aandacht besteed aan de samenhang en dynamiek binnen het dienstverlenend bedrijf. Om structuren en samenhangen in kaart te brengen is gebruikt gemaakt van drie schema's, die grotendeels complementair zijn. Zowel het 'service management system' van Normann, het 'service production system' van Grönroos, als de 'strategic service vision' van Heskett, beschrijven de samenhangen tussen hoofdelementen en -processen van het dienstverlenend bedrijf als systeem. Er worden belangrijke afstemmings- en integratievraagstukken gesignaleerd, zoals tussen dienstconcept, marktsegment en 'delivery system' of tussen 'front office' en 'back office'. Na deze schema's met een betrekkelijk statisch karakter is aandacht besteed aan de dynamiek in dienstverlening. Vooral de interacties tussen klanten en medewerkers, tussen klanten onderling en tussen eerstelijns- en tweedelijns medewerkers kunnen leiden tot complexe processen. Uit onze analyse komt naar voren dat er in dienstverlenende bedrijven sprake is van een relatief sterke samenhang tussen de onderdelen van het bedrijf. Die samenhang leidt onder meer tot de conclusie dat een verandering in een onderdeel of aspect van het bedrijf directe implicaties heeft voor andere onderdelen en aspecten. Dat beeld wordt versterkt door het soort dynamische processen dat plaats kan vinden.

In het vervolg van ons onderzoek naar innovaties in dienstverlenende bedrijven gebruiken we de inzichten uit de analyse in dit hoofdstuk op twee manieren. De inzichten in de eigenschappen van diensten en de samenhang en interacties binnen dienstverlenende bedrijven kunnen bijdragen aan een beter begrip van managementvraagstukken en de aard van innovaties in diensten. Verder vergroten zij het inzicht in de mogelijke samenhangen tussen innovaties.



# 3

## Innovaties in diensten

### 3.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk is een analyse gemaakt van drie eigenschappen van diensten en van enkele structuren en processen binnen dienstverlenende bedrijven als geheel. In dit hoofdstuk wordt de analyse verder toegespitst op innovaties in diensten. Daarbij staat de *tweede deelvraag* in ons onderzoek centraal, namelijk welke vormen van innovatie kunnen worden onderscheiden in dienstverlenende bedrijven? De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt. De eerste twee paragrafen hebben betrekking op innovaties in het algemeen en behandelen het innovatieconcept en enkele vormen en classificaties van innovaties (paragraaf 3.2 en 3.3). In de volgende paragrafen wordt de focus gericht op innovaties in diensten.

Het onderzoek en de literatuur over innovaties in diensten kunnen aan de hand van verschillende thema's geclusterd worden. We onderscheiden *drie thema's*. Onder elk van deze thema's wordt een deel van het onderzoek naar innovaties in diensten gerangschikt. Allereerst onderscheiden we een categorie studies die vooral gericht is op de eigenschappen van diensten en met name op de koppeling met het innovatieproces [zie onder meer: Sundbo, 1998, p. 74-80]. Dit thema, de relatie tussen eigenschappen van

diensten en het innovatieproces, wordt besproken in paragraaf 3.4. Daarnaast maken we, evenals Gallouj & Weinstein [1997], een onderscheid tussen studies die zich in de eerste plaats richten op technologische innovaties in diensten en een categorie, waarvan zij stellen: "Without ignoring the technological dimension, these 'service-oriented' approaches focus on nontechnological forms of innovation." [Gallouj & Weinstein, 1997, p. 538]. Het thema van de betekenis van (informatie)technologie voor innovaties in diensten komt in paragraaf 3.5 aan de orde. Daarna wordt in paragraaf 3.6 de betekenis van organisatorische innovaties bij diensten besproken. Op grond van de inzichten uit de voorgaande paragrafen, wordt in paragraaf 3.7 een schema met innovatievormen opgesteld, dat het uitgangspunt vormt voor de analyse in latere hoofdstukken. De conclusies in paragraaf 3.8 sluiten dit hoofdstuk af.

### 3.2 Innovatieconcept

Sinds Schumpeter binnen de economische theorie de aandacht vestigde op de innovatieve rol van de entrepreneur, is er veel onderzoek naar innovaties gevolgd [Schumpeter, 1911, 1934]. Hoewel de relevantie van het onderwerp innovaties nauwelijks ter discussie staat, ontbreekt het veelal aan consistentie en duidelijkheid in terminologie. De beperkte voortgang in het innovatieonderzoek kan mede verklaard worden door de complexiteit en het context-afhankelijke karakter van innovaties [Wolfe, 1994]. Het concept innovatie wordt veelvuldig gebruikt en in veel verschillende betekenissen. Overzichten van veelgebruikte concepten en indelingen van innovaties treffen we onder meer aan bij Zaltman, Duncan & Holbek [1973], Biemans [1992] en Wolfe [1994]. Gezien de veelheid aan innovatieconcepten en -benaderingen is een korte plaatsbepaling van ons onderzoek nodig.

Er is een tweedeling te maken tussen een categorie definities van innovaties waarin verwezen wordt naar het proces van ontwikkeling en implementatie en een categorie waarin innovaties gezien worden als een resultaat van dat proces [Biemans, 1992]. Ons onderzoek past meer in de tweede categorie en is vooral gericht op het resultaat en de verschijningsvormen van innovatie en veel minder op het proces van ontwikkeling en implementatie.

Voor een nadere afbakening van het begrip innovatie is een belangrijk criterium het *niveau van analyse*. Sommige auteurs kiezen het individuele niveau als uitgangspunt. Daarmee

wordt het begrip erg relatief en bijna synoniem met het begrip 'verandering'. Een voorbeeld is de definitie van Rogers & Shoemaker [1971]: 'een innovatie is een idee, praktijk of object dat door het individu als nieuw wordt opgevat'. Dit is een ruime definitie, waarbinnen allerlei mogelijke veranderingen kunnen vallen zolang ze maar door iemand als nieuw worden gezien.

In dit onderzoek is gekozen voor *het bedrijf* als niveau van analyse. De mate van 'nieuwheid' van veranderingen in producten, processen of organisatievormen wordt bepaald door een vergelijking te maken met een relevante context, die vooral gevormd wordt door de concurrentiesituatie waarin de onderneming opereert. Knight [1967, p. 479] spreekt in dit verband over "new to the organization and to the relevant environment – the reference groups of the potential innovator". In onze studie zal veelal gekeken worden naar vernieuwingen vanuit het perspectief van de strategische groep of branche. Het blijft enigszins arbitrair waar de grenzen van een branche of strategische groep worden getrokken, temeer omdat de grenzen tussen branches en bedrijfstakken meer en meer lijken te vervagen [Hamel & Prahalad, 1994].

Een tweede kenmerk van een innovatie, is het effect of *het resultaat* ervan. In de literatuur wordt veelvuldig het onderscheid gehanteerd tussen radicale en incrementele (routine) innovaties [Zaltman, Duncan & Holbek, 1973; Biemans, 1992]. Incrementele innovaties betreffen vooral verbeteringen in bestaande producten of diensten en productieprocessen. Radicale innovaties hebben verhoudingsgewijs verdergaande gevolgen voor de organisatie en de concurrentiepositie, zijn moeilijker te imiteren en vereisen veelal nieuwe werkwijzen en productiemethoden. Baden-Fuller & Stopford [1992, p. 38] spreken in dit verband over strategische innovatie – "the creation of combinations of actions which were hitherto thought to be impossible". Aan de tweedeling incrementeel-radicaal is door Henderson & Clark [1990] een tussenvorm toegevoegd, namelijk 'architectural innovations'. Hierbij draait het om innovaties in (product)componenten of technologieën, welke door nieuwe onderlinge relaties en combinaties radicale gevolgen kunnen hebben: "The essence of an architectural innovation is the reconfiguration of an established system to link together existing components in a new way" [Henderson & Clark, 1990, p. 12]. Een vergelijkbaar begrip, 'recombinative innovation', is gehanteerd door Gallouj & Weinstein [1997]. Het resultaat-aspect is voor de afbakening van het innovatiebegrip belangrijk, maar moeilijk te operationaliseren. Het afbakenen en eventueel uitsluiten van verschijnselen die aangeduid kunnen worden met 'incrementeel' is een hachelijke zaak. Er zal bij de beschrijving van



innovaties getracht moeten worden het resultaat zoveel mogelijk concreet te maken. Niet elke vernieuwing kan een innovatie genoemd worden, maar wel bijvoorbeeld vernieuwingen die leiden tot meer efficiency, tot meer kwaliteit of tot meer winst voor de onderneming. Daarbij zal het veelal gaan om resultaten die duurzaam zijn en voor de onderneming leiden tot een "sustainable competitive advantage" [De Man, 1996].

In de volgende paragraaf worden enkele vormen van innovatie besproken, alsmede de definitie van (organisatorische) innovaties die het uitgangspunt vormt van ons onderzoek.

### 3.3 Vormen van innovatie

Er bestaan in de innovatieliteratuur vele classificaties van innovaties. Deze studie is vooral gericht op het vergroten van het inzicht in de vormen van innovatie in dienstverlenende bedrijven. Daarbij gaat het om de vraag bij welke onderdelen of processen binnen een bedrijf innovaties naar voren komen. Wanneer we kijken naar vormen van innovatie blijkt een groot deel van de innovatieliteratuur te handelen over innovaties in producten en productieprocessen. Bovendien gaat het daarbij vooral over technologische innovaties [Zaltman, Duncan & Holbek, 1973; Biemans, 1992; Freeman & Soete, 1997]. Er zijn echter ook auteurs die andere vormen van innovatie in beschouwing hebben genomen.

Schumpeter [1911, 1937] heeft vijf vormen van innovatie onderscheiden. In zijn visie hebben innovaties niet alleen betrekking op producten of productieprocessen, maar ook op markten / marketing, inkoop of toelevering en 'industrial organization'. Door Knight [1967] is een onderscheid gemaakt in vier hoofdvormen, namelijk product- en dienstinnovaties, productieprocesinnovaties, organisatiestructuurinnovaties (nieuwe taakverdelingen, gezagstructuur, communicatie- of beloningssystemen) en innovaties in mensen (personeels-samenstelling en gedrag en 'beliefs' van personeel). Ook Pennings [1994] onderscheidt naast productinnovaties en procesinnovaties een andere categorie, namelijk structuurinnovaties. Deze categorie omvat bijvoorbeeld het invoeren van 'just-in-time'-productie, kwaliteitscirkels of resultaat-afhankelijke beloning.

Naast het onderscheid 'product- / proces-' en 'overige' innovaties, wordt ook vaak een tweedeling gemaakt tussen technologische en niet-technologische of organisatorische innovaties. Ogburn & Nimkoff [1960] behoren tot de eerste auteurs die expliciet niet-technologische innovaties beschreven hebben. In hun visie zijn dat innovaties die niet



direct geassocieerd worden met materiële objecten. Zij geven daarbij onder meer de volgende voorbeelden: "chain store, clearing house, day nursery, group insurance, holding company, instalment selling, minimum wage law, Rotary club, summer camp..." [Ogburn & Nimkoff, 1960, p. 526]. Ook andere auteurs hebben het belang van niet-technologische of organisatorische innovaties laten zien. Brooks [1982] onderscheidt daarbij onder meer marktinnovaties (zoals autoverhuur of eigen-woning bezit), managementinnovaties (nieuwe manieren van organiseren), politieke innovaties (nieuwe wetgeving en bestuursvormen) en institutionele innovaties (zoals publiek-private organisatievormen). Ook Gershuny [1982, 1983], Normann [1984], Zapf [1989] en De Man [1996] geven in hun beschrijving en analyse van innovatievormen voorbeelden van organisatorische innovaties.

Eén van de vragen is hoe organisatorische innovaties omschreven en afgebakend kunnen worden. Deze afbakening blijkt volgens de literatuur geen eenvoudige opgave. De Man [1996, p. 44] concludeert uit zijn overzicht van diverse bijdragen aan de definiëring van 'organizational innovation' het volgende: "the limited view of organizational innovation as essentially intrafirm, the general unclarity of existing definitions and the lack of workable operationalizations provide ample reason for further attempts to define the subject". Een bekende definitie is die van Damanpour, Szabat & Evan [1989, p. 588]. Zij onderscheiden naast 'technological innovations' de categorie 'administrative innovations' en geven daarvan de volgende omschrijving: "administrative innovations are defined as those that occur in the administrative component and affect the social system of an organization. It includes those rules, roles, procedures, and structures that are related to the communication and exchange among organizational members and between the environment and organizational members". Hoewel deze omschrijving een aantal organisatorische inovaties dekt, is deze toch niet toereikend. Er zijn twee kanttekeningen te maken. De eerste kanttekening betreft de relatie tussen organisatorische innovaties enerzijds en proces- en productinnovaties anderzijds. Bij een nadere toelichting geven Damanpour e.s. aan dat : "An administrative innovation does not provide a new product or a new service, but it indirectly influences the introduction of products or services or the process of producing them" [p. 588]. Deze stellingname lijkt ons niet vol te houden. Immers, gezien de voorbeelden van niet-technologische innovaties van onder meer Ogburn & Nimkoff [1960], Brooks [1982], Gershuny [1982, 1983], Normann [1984] en Zapf [1989] kan er bij organisatorische innovaties ook sprake zijn van product- of proces-innovaties. De tweede kanttekening betreft het niveau van analyse. De definitie van organisatorische innovaties heeft betrekking op het niveau van de interne organisatie. Bij

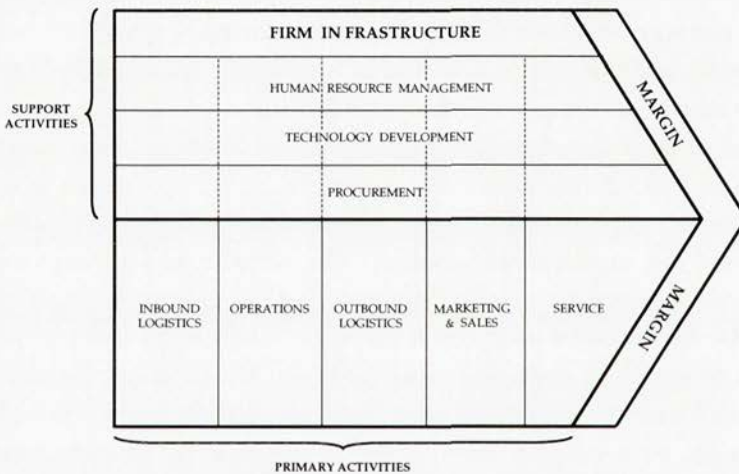
organisatorische innovaties gaat het echter niet alleen om vernieuwing van interne processen en structuren. Ook externe processen en structuren, zoals nieuwe relaties met partijen buiten het bedrijf, zijn van belang.

Op basis van zijn analyse van diverse definities van het concept 'organisatorische innovatie' kiest De Man [1996, p. 52] voor de volgende definitie:

*"an organizational innovation is a new combination of the building blocks of organizational form i.e. of the activities and / or linkages in the value chain (system), contributing to a sustainable competitive advantage of the organization(s) involved"*.

Deze definitie komt tegemoet aan de bezwaren die kleven aan definities zoals die van Damanpour c.s.[1989]. Er is echter een aanpassing gewenst. De Man kiest als uitgangspunt Porter's 'value chain' concept (zie figuur 3.1).

**Figuur 3.1** De 'generic value chain'



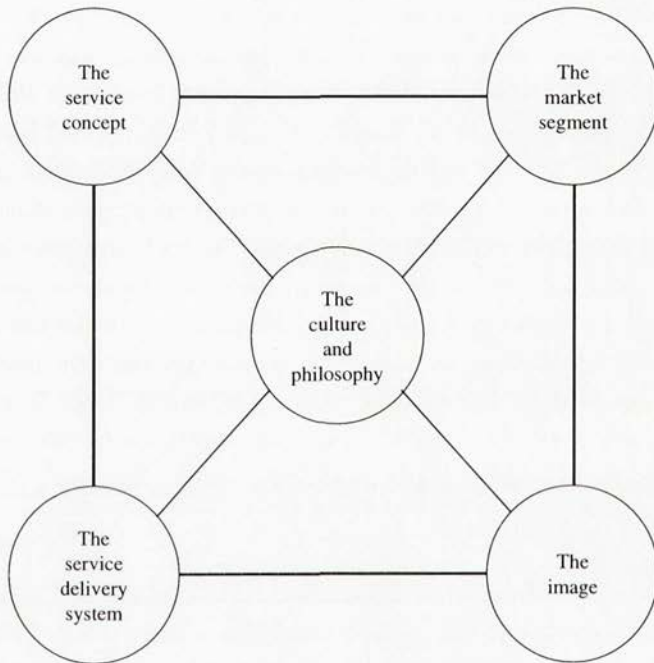
Bron: Porter, 1985, p. 37.

Het 'value chain' concept is in sterke mate gebaseerd op de werkelijkheid van productiebedrijven. Dat blijkt onder meer uit de schematisering van het primaire proces en de onderscheiden deelprocessen. Daardoor is het 'value chain' concept minder geschikt

voor een analyse waarin de eigenschappen van diensten en dienstverlenende bedrijven centraal staan.

In ons onderzoek, dat zich specifiek richt op dienstverlenende bedrijven, kiezen we voor een alternatief concept, namelijk het '*service management system*' van Normann [1991]. Met dit concept kan meer recht gedaan worden aan de eigenschappen van dienstverlenende bedrijven dan met het concept '*value chain*'. Organisatorische innovaties kunnen betrekking hebben op veranderingen in de onderdelen van het '*service management system*' en de relaties tussen de onderdelen ervan: het dienstconcept, het marktsegment, het '*delivery system*', het imago en de cultuur en de filosofie van het bedrijf (zie figuur 3.2).

**Figuur 3.2** Service management system'



Bron: Normann, 1984, p. 20.

Veelal zal een verandering in een onderdeel leiden tot veranderingen in andere onderdelen. Een belangrijke eigenschap is de 'interactie tussen klant en dienstverlener'. De klant maakt geen deel uit van het '*value chain*' concept, maar is wel expliciet onderdeel van het '*service management system*', in twee gedaanten: als afnemer (marktsegment) en als



coproducent in het 'service delivery system' (zie hoofdstuk 2.4). Technologische innovaties zijn ook in het 'service management system' van belang en komen met name naar voren in het 'service delivery system'. Ook hierbij blijkt de samenhang met andere onderdelen in het 'service delivery system' en het 'service management system'. Technologische veranderingen zullen binnen het 'service management system' vrijwel altijd leiden tot organisatorische veranderingen. Daarnaast kunnen er ook organisatorische veranderingen plaatsvinden zonder dat de technologie aangepast wordt.

Bovenstaande beknopte bespreking van innovatievormen en -concepten levert de volgende conclusies op. Een belangrijk deel van de innovatieliteratuur lijkt op twee punten eenzijdig ten aanzien van het soort innovaties dat in beschouwing wordt genomen. Ten eerste richt de literatuur zich vooral op product- en procesinnovaties. We zien dat er naast product- en procesinnovaties ook andere vormen bestaan zoals markt-innovaties of organisatiestructuur-innovaties. Ten tweede gaat relatief zeer veel aandacht uit naar technologische innovaties [Utterback & Abernathy, 1975; Biemans, 1992; Freeman & Soete, 1997]. Auteurs als Schumpeter [1911,1934], Knight [1967] en Pennings [1994] hebben echter ook het belang laten zien van andere innovatievormen, naast de product- en proces-innovaties. Bovendien laat Schumpeter naast de zuiver interne ook externe dimensies zien, zoals innovaties in (relaties met) de directe omgeving van het bedrijf. Door onder meer Knight en Pennings zijn innovatievormen beschreven die (deels) als aanvulling op Schumpeter's schema beschouwd kunnen worden. Enkele auteurs hebben ook het belang van organisatorische innovaties laten zien. De voorbeelden van deze innovaties die beschreven en ingedeeld zijn door onder meer Ogburn & Nimkoff [1960], Brooks [1982], Damanpour, Szabat & Evan [1989], Gershuny [1982, 1983], Zapf [1989] en De Man [1996], lijken belangrijke vormen te zijn die in de 'mainstream'-literatuur over innovaties onderbelicht zijn gebleven.

De onderverdeling in technologisch en organisatorisch heeft een globaal karakter. Vooral bij diensten blijken product, proces en markt moeilijk te scheiden te zijn. Dit is terug te voeren op de interactie tussen klant en dienstverlener en de betrokkenheid van de klant in het productieproces. Dat betekent dat er in termen van Schumpeter [1911,1937] en Knight [1967] zowel bij technologische als bij organisatorische innovaties sprake kan zijn van zowel productinnovatie, procesinnovatie, organisatiestructuur-innovatie als markt-innovatie.



Het uitgangspunt voor de beschrijving en analyse van organisatorische innovaties is de definitie van De Man [1996] waarin het concept 'value chain' vervangen is door het concept 'service management system':

*"an organizational innovation is a new combination of the building blocks of organizational form i.e. of the activities and / or linkages in the service management system, contributing to a sustainable competitive advantage of the organization(s) involved"*.

### 3.4 Eigenschappen van diensten en het innovatieproces

Bij de bespreking van vormen van innovatie is nog weinig specifieke aandacht besteed aan diensten of dienstverlenende bedrijven. In het vervolg van onze analyse wordt daar de focus op gericht. Uit overzichten van de literatuur over innovaties blijkt dat de meeste studies betrekking hebben op productiebedrijven [Zaltman, 1973; Barras, 1986; Biemans, 1992; Freeman & Soete, 1997]. Volgens Barras is in de (economische) theorie weinig aandacht besteed aan het specifieke karakter van innovaties in diensten: "economic theory incorporates innovation models drawn almost exclusively from analysis of the manufacturing process" [Barras, 1986, p. 161]. Pennings & Harianto [1992, p. 30/31] concluderen in dit verband: "Most studies of innovation have been based on manufacturing organizations... Much of our knowledge of organizational innovation is really manufacturing and product innovation". Ook Sundbo concludeert dat de literatuur over innovaties in diensten beperkt is en vaak weinig diepgaand [Sundbo, 1997].

In deze paragraaf bespreken we beknopt de resultaten uit vijf studies naar innovaties en innovatieprocessen in dienstverlenende bedrijven. In de studies zijn relaties gelegd tussen de eigenschappen van diensten en innovatieprocessen in dienstverlenende bedrijven. Het draait daarin vooral om één bepaalde vorm van innovatie, namelijk de productinnovatie, en de wijze waarop deze innovatie tot stand komt. Zowel Easingwood [1986] als De Brentani [1989, 1995] hebben vooral onderzocht wat zij noemen 'new product development'. Martin & Horne [1993] behandelen de vraag in hoeverre er verschillen zijn tussen succesvolle en niet-succesvolle dienstverleners ten aanzien van de organisatie van het innovatieproces. Ook Sundbo [1997, 1998] heeft zijn onderzoek vooral gericht op de organisatie van het innovatieproces bij dienstverlenende bedrijven. Gallouj & Weinstein [1997] hebben, uitgaande van algemene eigenschappen van diensten en goederen, een model ontwikkeld waarin enkele basisvormen van innovatie worden beschreven.

De centrale vraag in het onderzoek van Easingwood [1986] was: wordt de ontwikkeling van nieuwe diensten beïnvloed door eigenschappen van diensten? Om deze vraag te beantwoorden zijn via een survey onder 63 bedrijven in uiteenlopende dienstensectoren gegevens verzameld over productontwikkeling. Easingwood heeft met name gekeken naar relaties met de kenmerken gelijktijdigheid van productie en consumptie en ontastbaarheid. Het onderzoek van De Brentani [1989] volgde eenzelfde lijn. Dit onderzoek was toegespitst op intermediaire diensten. Via een survey is informatie vergaard over 276 projecten bij 115 bedrijven in de financiële en zakelijke dienstverlening en de transportbranche. Het doel was het toetsen van enkele hypothesen die betrekking hadden op verschillen tussen goederen en diensten en de gevolgen daarvan voor de ontwikkeling van nieuwe diensten.

Door de gelijktijdigheid van productie en consumptie spelen 'eerstelijns' medewerkers een grote rol spelen in het leveren van de dienst. Hun rol in het ontwikkelen van nieuwe diensten is niet eenduidig. De Brentani [1989] concludeert dat actieve inschakeling van deze medewerkers bij planning, ontwerp en introductie van nieuwe diensten één van de succesfactoren is. Easingwood concludeert [1986] echter dat hun betekenis bij de ontwikkeling van nieuwe diensten relatief beperkt is. Uitvoerende afdelingen doen vooral actief mee in besluitvorming om een vernieuwing *niet* door te voeren. De verklaring hiervoor is, dat een teveel nieuwe ideeën een grote belasting voor de uitvoering tot gevolg kan hebben. Een ander effect van de gelijktijdigheid is te zien bij de evaluatie van nieuwe diensten. Nieuwe diensten worden veelal voortgebracht door een al bestaande productiestructuur ('service delivery system'). Omdat proces en eindresultaat bij dienstverlening moeilijk te scheiden zijn, is het ook lastig om te bepalen wat precies de kosten van een nieuwe (extra) dienst zijn. Bij het bepalen van de kosten moet bovendien gedacht worden aan 'kannibalisatie' door een nieuwe dienst.

Wat betreft de ontastbaarheid van diensten, blijken er twee verbanden. Ten eerste is er bij diensten een (potentieel) hoog tempo van ontwikkeling, introductie en verspreiding. Ontastbaarheid maakt het in veel gevallen mogelijk om snel meerdere soorten nieuwe diensten te ontwikkelen, hetgeen gemakkelijk tot onduidelijkheid en misverstanden bij klanten en medewerkers kan leiden. Veel nieuwe diensten hebben het karakter van aanpassingen of uitbreidingen van bestaande diensten. Ook blijkt een zekere willekeur en onbeheerstheid in het ontwikkelingsproces. Slechts weinig bedrijven hebben het ontwikkelingsproces geformaliseerd en gestructureerd. Een tweede gevolg van de

ontastbaarheid is het relatief grote belang van imago en reputatie van een bedrijf, met name bij de introductie van nieuwe diensten waarvan de kwaliteit moeilijk door de klant te beoordelen is. Eén van de resultaten van het onderzoek was verder dat het uitproberen van nieuwe diensten in testmarkten weinig voorkomt. Dit heeft vooral te maken met de complexe netwerkstructuur waar diensten veelal deel van uitmaken. Het blijkt moeilijk om een nieuwe dienst geïsoleerd voor een kleine markt aan te bieden, onder andere vanwege de verwevenheid met andere diensten en de gehele productiestructuur.

Het onderzoek van Martin & Horne [1993] was vooral gericht op de verklaring van verschillen in succes vanuit verschillen in de organisatie van het innovatieproces. Het onderzoek bestond uit 16 casestudies en een aanvullende enquête. Martin & Horne constateren dat er bij dienstverlenende bedrijven veel minder sprake is van een formeel, gestructureerd proces of plan gericht op innovaties (in vergelijking met productiebedrijven). Bij diensten lijken innovaties meer toevallig en meer 'bottom up' tot stand te komen. Voor een deel is dit te begrijpen uit het ontastbare karakter en de interactie met de klant. Het blijkt immers relatief makkelijk voor eerstelijns medewerkers veranderingen en verbeteringen door te voeren die kunnen leiden tot innovaties. Verder vormt vooral de rol van de klant tijdens het innovatieproces een belangrijk verschil met innovatieprocessen in productiebedrijven.

Door Sundbo [1997, 1998] is een onderzoek uitgevoerd naar de organisatie van het innovatieproces in 21 bedrijven in verschillende dienstensectoren. Zijn conclusie is dat de innovatietheorie die ontwikkeld is op basis van onderzoek in productiebedrijven ook bruikbaar is in de dienstverlening. Hij doelt daarbij met name op de strategische innovatietheorie. Echter technologisch-economische innovatietheorieën bleken maar zeer beperkt bruikbaar: "Technological innovations and scientifically based R&D, which are central in manufacturing and in the technology-economic paradigm of innovation theory, were of less importance in service firms [Sundbo, 1997, p. 449]. Dienstverlenende bedrijven hebben vrijwel nooit een 'research & development' afdeling. Innoveren is een breed proces waarin veel medewerkers en afdelingen in betrokken zijn. Innovatieprocessen binnen de bedrijven in zijn onderzoek bleken in veel gevallen een tamelijk onsystematisch 'zoek'-karakter te hebben.

Door Gallouj & Weinstein [1997] is een theorie ontwikkeld over innovatieprocessen en innovatievormen in de dienstensector, welke uitgaat van eigenschappen van diensten. De



theorie is zo opgezet dat deze ook kan gelden geldt voor producten : "the construction of a general description of innovation is essential for an understanding of what the notion of innovation might encompass, in both services and manufacturing industry, and the basic forms it might take" [1997, p. 538]. Door combinatie van verzamelingen van technische kenmerken (tastbare en ontastbare), proceskenmerken, competenties van het bedrijf, kenmerken van klanten en 'finale' kenmerken, is een model ontwikkeld met zes vormen van innovatie: 'radical innovation', 'improvement innovation', 'incremental innovation', 'ad hoc innovation', recombinative innovation' en 'formalisation innovation' [1997, p. 547-554]. Het model van Gallouj & Weinstein biedt een aantal interessante aanknopingspunten. De beschrijving van de 'recombinative innovation' sluit aan bij actuele ontwikkelingen in de dienstensector [Sundbo, 1994] en in de innovatietheorie [Henderson & Clark, 1990]. Gallouj & Weinstein zoeken naar een algemeen geldig model. De abstractie van het model maakt echter een verdere uitwerking en operationalisering nodig. In ons onderzoek ligt de nadruk niet zozeer op een algemene en abstracte typologie, maar op de beschrijving van enkele concrete vormen van innovatie en de analyse van verklarende factoren van deze vormen.

De conclusie uit deze studies is dat er verschillen zijn gebleken tussen innovaties in diensten ten opzichte van innovaties in productiebedrijven. Zowel uit het onderzoek van Easingwood [1986], als dat van De Brentani [1989] blijkt dat management van innovaties in diensten een aantal bijzondere kenmerken heeft en vraagstukken oplevert die direct gerelateerd kunnen worden aan eigenschappen van diensten. In het onderzoek van Easingwood lag de nadruk op het ontwikkelingsproces van nieuwe diensten. Door De Brentani is eveneens gekeken naar succes en faalfactoren die deels te herleiden zijn tot eigenschappen van diensten. Enkele bijzondere aspecten in het diensten-innovatieproces werden bevestigd in de onderzoeken van Martin & Horne [1993] en Sundbo [1997, 1998]. Onder meer door het ontastbare karakter van diensten is het proces relatief minder gestructureerd en geformaliseerd, is het meer 'bottom up' georganiseerd en zijn er meer mensen bij betrokken (waaronder klanten). Afzonderlijke 'research & development' komt weinig voor. Door Gallouj & Weinstein [1997] is (mede) op basis van algemene eigenschappen van goederen en diensten een model ontwikkeld waarin zes basisvormen van innovatie beschreven worden. Dit model biedt enkele belangrijke aanknopingspunten bij de beschrijving en analyse van enkele concrete vormen van innovatie in de dienstensector.



Het thema van deze eerste categorie studies is de ontwikkeling van nieuwe diensten ('new product development in services') en de organisatie en management van het innovatieproces. In de volgende paragrafen wordt uitgebreider ingegaan op het tweede en derde thema welke van belang zijn in de literatuur over innovaties in diensten [Gallouj & Weinstein, 1997]. Het tweede thema betreft de technologische innovaties, in het bijzonder de impact van informatietechnologie op dienstverlenende bedrijven en sectoren. Dit thema wordt besproken in paragraaf 3.5. Het derde thema wordt gevormd door organisatorische innovaties en wordt besproken in paragraaf 3.6.

### 3.5 Innovaties en informatietechnologie in diensten

Een belangrijk deel van het onderzoek naar innovaties in diensten is gericht op de mogelijkheden en gevolgen van informatietechnologie [Gallouj & Weinstein, 1997]. In veel studies naar dit onderwerp speelt de financiële dienstensector een voornamelijk rol. In deze paragraaf geven we de bevindingen weer uit vier onderzoeken, die als gemeenschappelijke noemer hebben: innovaties in diensten door informatietechnologie [Barras, 1986, 1990; Bertrand & Noyelle, 1988; Quinn, 1992; Miles, 1996].

Het eerste onderzoek dat we bespreken is dat van Barras [1986, 1990], dat gericht is op innovaties in dienstverlenende sectoren waar veel gebruik gemaakt wordt van informatietechnologie: financiële diensten (bank- en verzekeringswezen), accountancy en lokale overheden. De grote betekenis van informatie in financiële en zakelijke diensten, maken deze sectoren tot voorlopers in de 'service revolution', waarin de toepassing van informatietechnologie "...is revolutionising the processing and storage of information" [1990, p. 216]. Barras komt tot de conclusie dat er bij deze diensten sprake is van een 'reversed product cycle', een ontwikkeling die tegengesteld is aan wat in veel innovatieliteratuur als algemeen patroon gezien wordt, namelijk dat de productinnovaties grotendeels vooraf gaan aan de procesinnovaties [Utterback & Abernathy, 1975]. Barras onderscheidt in zijn omgekeerde productlevenscyclus drie fasen in het adoptieproces van informatietechnologie. De eerste fase begon eind zestiger jaren met de introductie van grote 'mainframe' computers. De toepassingen vonden vooral plaats in 'back office' processen, in administratieve functies zoals het registreren van gegevens van klanten en het verwerken van betalingsopdrachten. Het doel was vooral een verbetering van de doelmatigheid. In de tweede fase, die ongeveer een decennium na de eerste begon, werd de technologie meer gericht op verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Het ging

daarbij om het vergroten van keuzemogelijkheden en maatwerk voor klanten. Deze verschuiving in focus ging gepaard met decentralisatie in het gebruik van computers (mini's en pc's) en de ontwikkeling van nieuwe toepassingen en nieuwe diensten. In de derde fase van de cyclus is de belangrijkste vernieuwing de uitbreiding van het aantal diensten dat aangeboden wordt. Door deregulering, intensivering van de concurrentie en door hogere eisen van klanten, werden dienstverleners gedwongen een breder pakket aan diensten te ontwikkelen: "The supporting technology will now allow for such a degree of integration of financial instruments, and such a wealth of information to support purchasing decisions, that in essence the banks will be offering their customers an *entirely new service* compared with the straightforward cash withdrawal and deposit service on offer twenty years ago" [Barras, 1990, p. 230]

Het tweede onderzoek dat hier besproken wordt is dat van Bertrand & Noyelle [1988]. Hun onderzoek is gericht op een analyse van veranderingen in concurrentie en technologie en de gevolgen voor de interne organisatie in twaalf bank- en verzekeringsmaatschappijen in vijf OECD-landen. Een belangrijke bron van verandering voor deze bedrijven is de toenemende concurrentie, die een gevolg is van verzadiging van traditionele markten, deregulering, internationalisatie en 'desintermediation'. Met deze laatste term wordt aangeduid het verschijnsel dat steeds meer bedrijven en particulieren buiten de traditionele distributiekanaalen om hun financiële diensten kopen. Dat had gedeeltelijk te maken met de opkomst van substituten en nieuwe concurrenten, zoals 'direct writers', beleggings- en 'credit card'-maatschappijen. Voor een ander deel betekende dit proces een toename in de 'self-service'. Bertrand en Noyelle zien naast de intensivering van de concurrentie, als tweede grote bron van verandering de ontwikkeling in de informatietechnologie. Wat betreft de invoering van procesinnovaties onderscheiden zij vier fasen. Automatisering van 'back office processing' domineert de eerste fase (eind jaren vijftig en begin jaren zestig). De tweede fase wordt gekenmerkt door toepassingen op het gebied van financiële rapportage en managementinformatiesystemen (eind jaren zeventig). Door deze nieuwe toepassingen wordt ook de decentralisatie binnen de financiële dienstverleners mogelijk. In de derde fase worden vernieuwingen in de 'front office' toegepast. Hier wordt de vernieuwing ook het meest zichtbaar voor de klant en treden er veranderingen op in de taakverdeling tussen dienstverlener en klanten: "...automation of front office operations... has changed most directly and most dramatically the way in which customers relate to their banks or insurers" [Bertrand & Noyelle, 1988, p. 21]. Automatische transactie-machines en 'on-line' verbindingen tussen de terminal van de medewerker en de 'back office' zorgen



voor een snellere en meer complete dienstverlening. Eerstelijns medewerkers zijn daardoor ook in staat andere taken te gaan uitvoeren. Adviserende en commerciële taken worden in hun pakket steeds belangrijker. Andere toepassingen zijn gelduitgifte-automaten, 'home banking' en 'electronic banking', zoals 'electronic cash management systems'. Deze zorgen voor meer doe-het-zelf dienstverlening voor particuliere en zakelijke klanten. In de vierde fase ligt de nadruk op de ontwikkeling van expertsystemen, die onder meer gebruikt worden bij de beoordeling van (verzekerings)risico's, valutahandel of portfolio-management.

Net zoals bij Barras blijkt ook uit het onderzoek van Bertrand en Noyelle [1988] dat procesinnovaties vooraf lijken te gaan aan productinnovaties. Zij geven onder meer het voorbeeld van de *credit card*, die pas mogelijk wordt door het gebruik van computers voor informatieverwerking op grote schaal. Een belangrijke stap is ook geweest de transformatie naar klantgerichte administraties, waardoor bestanden gekoppeld kunnen worden en er via 'cross selling' meer (nieuwe) diensten verkocht kunnen worden. Bertrand en Noyelle koppelen in hun analyse veranderingen in concurrentie en technologie aan interne transformaties zoals centralisatie (in het begin van de mainframes) en decentralisatie (in latere fasen). Een dominante verandering betreft de taken en functies van medewerkers. In de eerste fase van het transformatieproces is er sprake van centralisatie en een Tayloristische opdeling van taken en functies. In de volgende fasen ontstaat de noodzaak om sneller en dichter bij de klant te opereren. Er worden dan hogere eisen gesteld aan kennis van producten, commerciële en interactieve vaardigheden en het kunnen omgaan met onzekerheden ('skill transformation').

Het derde onderzoek dat we bespreken laat vooral zien dat de implementatie van informatietechnologie in dienstverlenende organisaties gepaard kan gaan met nieuwe organisatievormen. In het onderzoek van Quinn worden enkele nieuwe configuraties beschreven en geïllustreerd met casestudies [Quinn & Paquette, 1990a; Quinn & Doorley & Paquette, 1990b, 1990c; Quinn, 1992]. Als meest algemene nieuwe organisatievormen noemt Quinn 'infinite flat', 'spider's web' en 'inverted' organisaties. Deze vormen hebben onder meer gemeen dat ze verhoudingsgewijs plat zijn (weinig hiërarchische lagen) en een relatief grote handelingsvrijheid kennen voor medewerkers in de eerste lijn. De achtergrond van die nieuwe vormen is de toepassing van informatietechnologie die nieuwe mogelijkheden voor groei door schaal- en synergievoordelen biedt. Quinn stelt dat wanneer bedrijven zich richten op de kleinste reproduceerbare eenheid in de

dienstverlening, er (nieuwe) mogelijkheden zijn om schaalvoordelen van een grotere organisatie te combineren met de flexibiliteit die nodig is om op veel locaties te produceren. De 'smallest replicable units' (zoals een procedure voor een 'audit' of een methode om een probleem te analyseren) kunnen op verschillende manieren gecombineerd worden, zodat er mogelijkheden zijn voor lokaal en individueel maatwerk.

In de vierde studie, die van Miles [1996], worden voorbeelden van innovaties besproken, onderverdeeld naar 'product', productie, consumptie en markten van diensten. Miles concludeert dat "...services innovations of various types can be closely related to services' peculiarities... to the extent that these pose constraints – on achieving economies of scale, rapid delivery, etc. – then innovation may seek to overcome such constraints "[p.12]. Volgens Miles hebben de eigenschappen van diensten gevolgen voor zowel de vormen van innovatie als voor het innovatieproces. De innovaties die in deze studie besproken worden zijn veelal gerelateerd aan informatietechnologie. De toepassing van informatietechnologie gaat gepaard met vernieuwing van organisatorische structuren, zoals nieuwe organisatie van 'front office'-werk, nieuwe ruimtelijke organisatie van activiteiten en inkrimping van organisaties.

Uit deze studies naar innovaties door informatietechnologie, kunnen we enkele conclusies trekken ten aanzien van de vormen van innovatie en samenhang daartussen. Informatietechnologie is een dominante factor, maar er zijn *meerdere innovatievormen* te onderscheiden. Er zijn innovaties in processen ('front office' en 'back office') die onder meer kunnen leiden tot grotere snelheid in afhandeling, een grotere toegankelijkheid of meer informatie voor de klant. Er zijn nieuwe markten betreden en nieuwe diensten en dienstconcepten gecreëerd (zoals 'cross-selling' of 'Banc-Assurance'). Er zijn ook innovaties in de interne structuren in de organisaties, inclusief de kennis en vaardigheden van medewerkers. 'Self service' en 'desintermediation' zijn voorbeelden van nieuwe rolverdelingen tussen klant en organisatie.

Wanneer we kijken naar de *samenhang en wisselwerking tussen innovaties*, kunnen we het volgende concluderen. Productinnovaties en procesinnovaties zijn relatief moeilijk te scheiden bij diensten. Toepassing van de technologie in de 'front office' leidt tot veranderingen in proces en product/dienst. Procesvernieuwingen in de 'front office' leiden bovendien vrijwel direct tot verschuivingen in activiteiten en gedrag van medewerkers en klanten.



Bij de introductie van informatietechnologie lijkt er sprake te zijn geweest van een omgekeerde productlevenscyclus. In de beginfase van toepassing van nieuwe technologie vinden er vooral procesinnovaties plaats die gericht zijn op vergroting van de efficiency. In een volgende fase zijn de procesinnovaties (in 'back office' en 'front office') gericht op meer kwaliteit (snelheid, toegankelijkheid) en procesinnovaties (in de front office) gericht op meer efficiency door doe-het-zelf diensten voor de klant. In de daaropvolgende fase biedt de technologie (via grotere verwerkings- en combinatiemogelijkheden) ruimte voor nieuwe diensten en meer maatwerk. Deze constatering hebben vooral betrekking op de mogelijkheden en gevolgen van informatietechnologie in dienstverlenende bedrijven. Een groot deel van het onderzoek naar deze ontwikkelingen is gericht op de financiële dienstensector. In de volgende paragraaf zullen we ons met name richten op enkele organisatorische innovaties.

### 3.6 De betekenis van organisatorische innovaties bij diensten

Na de uiteenzetting over innovaties die gerelateerd zijn aan informatietechnologie, besteden we nu ook aandacht aan enkele niet-technologische of organisatorische innovaties. Deze laatste categorie is al kort aan de orde geweest in paragraaf 3.3 bij de bespreking van vormen van innovatie. Daar is onder meer verwezen naar onderzoek door Ogburn [1960], Brooks [1982], Gershuny [1982, 1983] en Zapf [1989]. Naast deze auteurs is Normann [1971, 1977, 1984, 1993] te beschouwen als een invloedrijke onderzoeker van organisatorische innovaties in dienstverlenende bedrijven. In deze paragraaf zullen we enkele resultaten van Normann's werk op dit terrein weergeven.

Normann hanteert een breed innovatieconcept, waarin organisatorische (en sociale) vernieuwingen een belangrijke rol spelen. Zijn benadering van innovaties in diensten kan worden getypeerd met het volgende citaat: "It could be argued that the whole art of service management both as a discipline and as a management practice is largely based on the recognition and conscious application of social innovation." [1984, p. 83]. Normann onderscheidt verscheidene vormen van innovatie naar twee dimensies: 'external driving forces' en 'internal driving forces'. De 'external driving forces' kunnen vooral gezien worden als veranderingen in de omgeving van de organisatie die kansen bieden om vernieuwingen te realiseren. Normann bespreekt drie categorieën veranderingen. De eerste is deregulering (of het afbrokkelen van 'fossilized institutional contexts'). De tweede is genoemd 'nieuwe waarden, levensstijlen of problemen' en komt naar voren in groeiende

bestedingen van consumenten aan onder meer reizen, vakanties, vermaak of onderwijs. Een nieuw probleem is bijvoorbeeld de toegenomen criminaliteit die geleid heeft tot een sterke groei van de beveiligingsbranche. De derde 'external driving force' is de noodzaak van grotere doelmatigheid, die geleid heeft tot het uitbesteden van allerlei dienstverlenende activiteiten.

De 'internal driving forces' zijn in feite de innovaties zelf en omvatten vier vormen: 'social innovation', 'technical innovation', 'network effects' en 'reproduction innovation'. Bij de 'social innovations' worden verschillende voorbeelden besproken. Een eerste voorbeeld is 'client participation'. Het gaat hier om allerlei 'self service'-concepten die toegepast worden voor zowel consumenten (zelfbediening in supermarkt) als ook in de zakelijke markt ('in-house banking'). Een tweede voorbeeld is genoemd 'new roles / role-sets', zoals de 'gentil organisateur', een belangrijke rol binnen het dienstconcept van Club Méditerranée. Een ander voorbeeld is 'new linkages' en bestaat uit "creatively linking different contexts". Een vierde voorbeeld wordt aangeduid als "...discovering and employing underutilized and hitherto unfocused human energies"[p.85] en wordt geïllustreerd aan de hand van EF-Colleges. Dit bedrijf verzorgt talencursussen voor scholieren in het land waar de taal gesproken wordt en gebruikt als 'nieuwe bronnen' gastgezinnen en docenten uit hetzelfde land als de kinderen. Normann [1984] bespreekt als tweede innovatievorm informatietechnologie en andere 'technical tools' en signaleert verschillende positieve gevolgen. Daartoe rekent hij efficiëncyverbetering, onder andere door automatisering in front-office ('automatic car wash'), back-office (dataverwerking) of in beide ('security systems'); kwaliteitsverbetering (grotere betrouwbaarheid, toegankelijkheid en snelheid); een sterkere band tussen klant en dienstverlener (onder meer via EDI); een wijziging in gedrag en taken van medewerkers. De derde innovatievorm is genoemd 'network effects'. Daaronder vallen netwerken om schaalvoordelen te realiseren, zoals in het geval van McDonalds of een vergelijkbare keten. Netwerken kunnen echter ook gebruikt worden om synergievoordelen te realiseren. De vierde innovatievorm is aangeduid met de term 'reproduction innovation'. De essentie van deze innovatie is het vinden van een dienstconcept en organisatievorm ('reproduction formula') die het mogelijk maken op meerdere plaatsen dezelfde diensten te verlenen. Normann [1984, p. 85] spreekt over "...innovative organizational arrangements reflecting the idea that 'small is beautiful' on a large scale".

Uit de analyse van Normann wordt aannemelijk dat de beschreven 'driving forces' relevant zijn voor dienstverlenende bedrijven. Normann besteedt aandacht aan technologische



innovaties, met name aan de mogelijkheden van informatietechnologie. Maar vooral de 'social innovations' die hij beschreven heeft vormen een interessante bijdrage aan de innovatieliteratuur. De uitsplitsing in subcategorieën is echter niet steeds duidelijk. Wij lichten er drie categorieën uit die relevant lijken, mede in relatie tot andere onderzoeken naar innovaties. De eerste is 'client participation'. Normann geeft hierbij alleen voorbeelden waarin de klant taken overneemt van de organisatie. Hij beschouwt 'outsourcing' (bedrijven / particulieren stoten taken af naar dienstverleners) wel als innovatief, maar bespreekt deze ontwikkeling als 'external driving force'. In onze visie behoren beide bewegingen, van klant naar bedrijf en omgekeerd, tot één categorie innovaties [vergelijk Schumpeter, 1911, 1937 en Bertrand & Noyelle, 1989]. De tweede categorie is de innovatie aangeduid met 'new linkages'. De essentie van de innovatie ligt in de nieuwe combinaties die gemaakt worden tussen diensten die eerst afzonderlijk, in andere vorm of andere combinaties werden aangeboden [vergelijk 'Banc-assurance'- Bertrand & Noyelle, 1988]. Tenslotte lijken de 'reproduction innovations' samen met de 'network effects' een categorie innovaties die relevant is voor dienstverlenende bedrijven.

### 3.7 Focus op drie organisatorische innovaties

Voortbouwend op het onderzoek dat hierboven is beschreven, is door ons gezocht naar uitwerking van enkele vormen van innovatie die relevant zijn voor dienstverlenende bedrijven. Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat voor diensten zowel technologische als niet-technologische (organisatorische) innovaties van belang zijn [Gallouj & Weinstein, 1997; Miles, 1996; Normann, 1984; Sundbo, 1998]. In een eerdere analyse zijn vijf vormen van innovatie afgeleid: drie vormen van organisatorische innovaties en twee vormen van technologische innovaties [Van der Aa & Elfring, 1990, 1991, 1992, 1993]. Deze vijf innovatievormen kunnen niet beschouwd worden als een uitputtende categorisatie van alle mogelijke innovaties binnen dienstverlenende bedrijven. Gezien de eigenschappen van diensten en het innovatieonderzoek binnen dienstverlenende bedrijven, zijn de vijf vormen relevante categorieën voor deze bedrijven.

In het vervolg van dit onderzoek beperken we ons tot de drie vormen van organisatorische innovatie (zie tabel 3.1). De reden van deze keuze is tweeledig. Ten eerste zijn organisatorische innovaties onderbelicht gebleven in de 'mainstream'-literatuur [Freeman & Soete, 1997; Guile & Quinn, 1988; De Man, 1996; Miles, 1996; Ogburn & Nimkoff, 1960 en Zapf, 1989]. Ten tweede zijn de organisatorische innovaties, gezien de besproken

eigenschappen van diensten en de daaraan gerelateerde managementvraagstukken (zie hoofdstuk 2), een relevante categorie [Gallouj & Weinstein, 1997; Normann, 1984, 1991]. Uit de beschrijving van deze managementvraagstukken komt naar voren dat niet alleen technologische, maar ook of soms juist organisatorische oplossingen nodig zijn. Hieronder worden de drie vormen van vormen van organisatorische innovatie kort besproken. Daarbij wordt ook aangegeven welke relatie gelegd kan worden met eigenschappen van diensten.

De eerste organisatorische innovatie is genoemd *ketenvorming*. Hieronder verstaan we organisatorische configuraties die het mogelijk maken om de activiteiten van een dienstverlenend bedrijf als samenhangend geheel te reproduceren in een keten van vestigingen. Hierbij valt te denken aan de 'reproduction formula' van Normann [1984] en de 'replicable unit' van Quinn [1992]. Ketenvorming speelt zich af binnen de grenzen van (onder controle van) één onderneming. Die grenzen zijn veelal bepaald door eigendomsverhoudingen, maar kunnen ook hun basis hebben in contracten (zoals bij franchising). Wij beperken ons tot een analyse op ondernemingsniveau. Daarmee sluiten we allerlei veranderingen die plaatsvinden in de bedrijfskolommen waar ondernemingen deel vanuit maken uit. Ketenvorming is gerelateerd aan twee van Normann's 'internal driving forces', namelijk schaalvoordelen ('reproduction effects') en netwerkvoordelen ('network effects'), die in de praktijk doorgaans tegelijkertijd optreden. Deze organisatorische innovatie hangt direct samen met de eigenschap van de gelijktijdigheid van productie en consumptie. Veel dienstverlening moet plaatsvinden in de nabijheid van de afnemer. Groei is meestal alleen te realiseren door uitbreiding van het aantal vestigingen en contactpunten of door aansluiting bij een netwerk.

De tweede vorm van organisatorische innovatie is genoemd *nieuwe combinaties*. Zoals uiteengezet in hoofdstuk twee, bestaan diensten veelal uit meerdere onderdelen die samen een pakket vormen. In de literatuur wordt bij een dienstenpakket veelal een onderverdeling gemaakt tussen kerndiensten, ondersteunende en extra diensten [Grönroos, 1990; Lovelock, 1992; Normann, 1984]. Bij een nieuwe combinatie van diensten is er sprake van een innovatie in de samenstelling van het dienstconcept en de relaties tussen de onderdelen en processen die daartoe behoren. Deze innovatievorm sluit aan bij de 'new linkages' van Normann [1984], de 'architectural innovation' van Henderson & Clark [1990] en de 'recombinative innovation' van Gallouj & Weinstein [1997]. Het aankoppelen of loskoppelen van elementen en activiteiten en het formeren van nieuwe combinaties kan ook gerelateerd worden aan de concepten van 'modulization' [Sundbo, 1994, 1998] en



'rearchitecture' en 'recombination' [Brown & Eisenhardt, 1998]. Ook het concept van de 'smallest replicable unit' [Quinn, 1992] is hier relevant, immers nieuwe mogelijkheden voor 'deling en vermenigvuldiging' vergroten het aantal potentiële nieuwe combinaties. Een directe relatie met één van de eigenschappen van diensten lijkt minder eenduidig dan bij de eerste innovatievorm. Ontastbaarheid speelt een rol, aangezien deze eigenschap 'information asymmetries' tot gevolg kan hebben, welke een basis kunnen vormen voor uitbreidingen van een dienstenpakket en nieuwe combinaties [Nayyar, 1990, 1993].

**Tabel 3.1** Drie vormen van organisatorische innovatie in diensten

Innovatievorm	Omschrijving	Gerelateerde eigenschappen van diensten
Ketenvorming	Vorming van organisatie-configuraties met meerdere vestigingen	Gelijktijdigheid
Nieuwe combinaties	Nieuwe combinaties van activiteiten, onderdelen van diensten en doelgroepen	Ontastbaarheid
Klant als coproductent	Nieuwe taak- en rolverdeling tussen dienstverlener en klant	Interactie klant en dienstverlener

Bron: Zie tekst van dit hoofdstuk.

De derde vorm van organisatorische innovatie is genoemd 'klant als coproductent'. Daaronder vallen herdefinities van taak- en rolverdelingen tussen bedrijf en klant. Dienstverlening heeft een relatief open karakter, waardoor beïnvloeding door klanten groot kan zijn. De innovatie kan betekenen dat participatie afneemt, maar ook dat deze toeneemt. Veranderingen in de activiteiten van de klant leiden tot andere activiteiten voor de dienstverlener. In de literatuur vinden we de eerste voorbeelden van deze innovatievorm onder meer bij Ogburn & Nimkoff [1960] en verder bij Gershuny [1982, 1983], Normann [1984], Bertrand & Noyelle [1989] en Miles [1996]. De relatie met de eigenschap 'interactie tussen klant en dienstverlener' is heel direct en duidelijk.

De drie organisatorische innovaties worden in de volgende hoofdstukken afzonderlijk verder geanalyseerd. Daarbij zullen ook de relaties met eigenschappen van diensten en onderlinge relaties tussen innovatievormen worden uitgewerkt.

### 3.8 Conclusies

In dit hoofdstuk staat de tweede deelvraag in ons onderzoek centraal, namelijk welke vormen van innovatie kunnen worden onderscheiden binnen dienstverlenende bedrijven? Een belangrijk deel van het onderzoek naar innovaties en de innovatieliteratuur is gebaseerd op productiebedrijven. In deze literatuur worden innovaties voornamelijk gezien als vernieuwingen in producten en productieprocessen. Daarnaast ligt er in de innovatieliteratuur een relatief zwaar accent op technologische innovaties. Er zijn echter ook onderzoekers die expliciet aandacht besteed hebben aan niet-technologische innovaties. Onder meer gezien het ontastbare karakter van veel diensten, zijn organisatorische innovaties een relevante categorie.

Het onderzoek naar innovaties in diensten kan worden geclusterd rond drie thema's. Het eerste is het innovatieproces. Als gevolg van de eigenschappen van diensten wijkt dat proces op enkele punten af van vergelijkbare processen in productiebedrijven. Het proces is veelal minder formeel en systematisch georganiseerd, is meer 'bottom up' met een betrokkenheid van relatief veel mensen. Dergelijke aspecten van het innovatieproces zijn te begrijpen vanuit eigenschappen als ontastbaarheid en interactie tussen klant en dienstverlener.

Het tweede thema in het onderzoek naar innovaties in diensten is de rol van informatietechnologie. Uit studies naar de adoptie van informatietechnologie in de financiële dienstensector blijkt onder meer het bestaan van meerdere vormen van innovatie, de onderlinge samenhang (tussen technologische en organisatorische innovaties) en de relevantie van organisatorische innovaties. Bepaalde vormen zijn betrekkelijk nieuw en lijken vrij specifiek voor diensten. Dat geldt onder meer voor innovaties in de rolverdeling tussen klant en bedrijf en voor innovaties door verbreding en integratie van dienstconcepten, zoals 'banc-assurance'.

Het derde thema betreft de organisatorische innovaties bij diensten. Eén van de auteurs die aan deze innovatievormen aandacht heeft besteed is Normann [1984]. Door hem zijn, naast technologische innovaties, drie nieuwe vormen van innovatie besproken, namelijk 'social innovations', 'network effects' en 'reproduction innovations'. Deze innovatievormen hebben een relatief grote betekenis voor dienstverlenende bedrijven.

Op basis van de inzichten uit de literatuur is een schema opgesteld met drie vormen van organisatorische innovaties in dienstverlenende bedrijven. Het schema biedt geen uitputtend overzicht, maar geeft innovatievormen weer welke relevant zijn voor dienstverlenende bedrijven. De drie innovatievormen ('ketenvorming', 'nieuwe combinaties' en 'klant als coproducent') lijken onderbelicht in de innovatieliteratuur.

De innovatievorm 'ketenvorming' heeft betrekking op het scheppen van organisatorische configuratie die het mogelijk maakt om de dienstverlening op meerdere locaties te reproduceren. Deze innovatie hangt samen met de eigenschap van gelijktijdigheid van productie en consumptie van diensten. De innovatievorm 'nieuwe combinaties' betreft de creatie van zodanige nieuwe relaties en dwarsverbanden tussen bestaande diensten of onderdelen van diensten, dat er sprake is van een nieuw concept of een nieuwe dienst. De diensteneigenschap 'ontastbaarheid' speelt hierbij een rol, met name wanneer de nieuwe combinatie in verband gebracht kan worden met (de reputatie van) een gevestigd dienstverlenend bedrijf of een bekende dienst. De innovatievorm 'de klant als coproducent' verwijst naar nieuwe vormen van taakverdeling en samenwerking tussen klanten en dienstverleners en is vanzelfsprekend gerelateerd aan de eigenschap 'interactie tussen klant en dienstverlener'. In het volgende hoofdstuk worden de onderscheiden vormen nader geïllustreerd en uitgewerkt aan de hand van tien Nederlandse casestudies.





# 4

## Innovaties in diensten Casestudies

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van casestudies van dienstverlenende bedrijven en van innovaties die hebben plaatsgevonden in die bedrijven. Bij de beschrijving is het schema met de drie vormen van organisatorische innovatie (tabel 3.1 uit het vorige hoofdstuk) als uitgangspunt genomen. Het doel van de casestudies is het verkennen van diverse vormen van innovatie en het verder beschrijven en uitwerken daarvan. Uit de casestudies zal ook de relevantie van deze organisatorische innovatievormen moeten blijken. Daarnaast bieden de casestudies aanknopingspunten voor een verklaring van de betreffende innovaties. Deze analyse vindt plaats in het volgende hoofdstuk.

In dit hoofdstuk worden twee categorieën casestudies beschreven. De eerste categorie bestaat uit enkele casestudies uit de internationale literatuur over 'service management'. Deze casestudies worden kort toegelicht in paragraaf 4.2. De tweede categorie bestaat uit meer uitgebreide casestudies van dienstverlenende bedrijven in Nederland. In paragraaf 4.3

wordt een beknopte typering gegeven van deze tien bedrijven en de innovaties zoals die in het onderzoek naar voren kwamen. Vervolgens wordt de beschrijving toegespitst op elk van de organisatorische innovaties afzonderlijk (paragraaf 4.4 tot en met 4.6). Het hoofdstuk wordt afgerond met de conclusies in paragraaf 4.7.

## 4.2 Cases uit de internationale literatuur

Het schema met innovatievormen (tabel 3.1) is in eerste instantie geïllustreerd aan de hand van enkele casestudies van succesvolle dienstverlenende bedrijven in het buitenland. De casestudies zijn afkomstig uit internationale publicaties op het terrein van 'service management' die aan het eind van de jaren tachtig verschenen zijn. De bedrijven die in deze publicaties beschreven worden, zijn nog steeds actief. Bij de keuze van de cases is gelet op aspecten die verband houden met onze afbakening van het begrip organisatorische innovatie. Het analyiseniveau is de innovatievorm en het bedrijf (of een samenhangend deel ervan). De betrokken bedrijven worden in de beschouwde periode in het algemeen als koplopers gezien in de bedrijfstak en er is sprake van succesvolle toepassingen. Gezien het verkennend karakter van onze studie is ook gestreefd naar een spreiding over bedrijfstakken, bedrijven en innovatievormen [Eisenhardt, 1989; Yin, 1994]. Er zijn negen cases in beschouwing genomen (zie tabel 4.1). De eerste vier cases zijn bedrijven die voornamelijk consumentendiensten leveren, de overige vijf leveren ook of vrijwel uitsluitend aan de zakelijke markt. Hieronder volgt een typering per bedrijf:

- *McDonalds* – dit bedrijf in de 'fast food' sector is in de 'service management' literatuur veel besproken, onder meer vanwege de snelle groei en het grote aantal vestigingen over de hele wereld. Deze groei is mede het gevolg van een nieuw dienstconcept, met een actieve rol voor de klant en met een ver doorgevoerde standaardisatie en 'industrialisering' van de dienstverlening. Ook op technologisch gebied heeft McDonalds voor enkele vernieuwingen gezorgd.
- *Shouldice Hospital* – dit ziekenhuis in Canada hanteert een sterke focus op een bepaald type aandoening (hernia) en een bepaald marktsegment. Dat heeft geleid tot een nieuw dienstconcept met een actieve coproducerende rol voor de patiënt.
- *Thomson Holidays* – deze Britse reisorganisatie heeft als één van de eerste bedrijven in deze branche een 'real time' reserverings- en administratiesysteem gerealiseerd. Deze toepassing van informatietechnologie leidde tot een vergroting van de reactiesnelheid en een reductie van de communicatiekosten.

- *Minimaid* – dit bedrijf was aan het einde van de zeventiger jaren in de Verenigde Staten het eerste dat op professionele wijze schoonmaakdiensten ontwikkelde en aanbood speciaal gericht op de particuliere markt. Na ontwikkeling van nieuwe schoonmaakmethoden en –standaarden is het nieuwe concept via franchising en eigen vestigingen op duizenden plaatsen in Noord-Amerika aangeboden.
- *Citicorp* – deze Amerikaanse bank was in de jaren tachtig koploper in de ontwikkeling en toepassing van informatietechnologie, onder meer in gelduitgifte-automaten. Deze apparatuur leidde tot een grotere beschikbaarheid van de diensten en doelmatigheid in de uitvoering door de eigen activiteit van de klant.
- *Nippon Life Insurance* – dit Japanse verzekeringsbedrijf heeft in samenwerking met een softwarebedrijf een expertsysteem ontwikkeld waarmee snel en accuraat beslissingen kunnen worden voorbereid over levensverzekeringen.
- *American Express* – dit Amerikaanse bedrijf opereert op het terrein van financiële diensten en reizen. De inzet van informatietechnologie speelt een hoofdrol bij innovaties in ‘front office’ en ‘back office’. Daarnaast worden nieuwe combinaties gecreëerd tussen de ‘credit card’ activiteiten en de ‘travel related services’.
- *Federal Express* – dit bedrijf is internationaal één van de koplopers in de sector van het pakketvervoer. Enkele technologische ontwikkelingen zoals ‘tracking & tracing’ van pakketten hebben het bedrijf een voorsprong op de concurrentie gegeven. Verder heeft Federal Express allerlei extra diensten aan de kerndienst toegevoegd, zoals het verpakken van goederen, waardoor er nieuwe combinaties zijn ontstaan. Ook heeft Federal Express nieuwe samenwerkingsvormen met klanten ontwikkeld, zoals ‘call centers’ en voorraadbeheer voor bedrijven.
- *Shop ‘n Check* – dit is een bedrijf in de Verenigde Staten dat als kerndienst heeft het uitvoeren van kwaliteitsinspecties bij andere dienstverlenende bedrijven. Door sterke specialisatie (evaluaties van de dienstverlening alleen door ‘mystery shoppers’) en standaardisatie in de dienstverlening (onder meer door training van medewerkers) was een snelle groei en een grote schaal van opereren mogelijk.

Wanneer we de innovaties die in deze casestudies beschreven zijn confronteren met ons schema met de drie organisatorische innovaties, ontstaat het volgende algemene beeld (zie ook tabel 4.1). In de casestudies blijkt ketenvorming terug te vinden bij onder meer McDonalds, MiniMaid en Shop ‘n Check (groei van het aantal vestigingen door standaardisatie en reproductie van basisactiviteiten). Voor de innovatie ‘nieuwe com-



binaties' van diensten zijn illustraties gevonden bij Federal Express (uitbreiding van het pakket ondersteunende en extra diensten) en bij American Express, waar op basis van informatie over klanten, nieuwe dienstconcepten en combinaties van diensten (verzekeren, reizen, kredietverlening en informatievoorziening) werden ontwikkeld. Innovaties in coproductie door klanten komen onder meer naar voren bij het Shouldice Hospital (patiënt is actieve coproductent in zijn eigen genezingsproces), Citicorp (verschuiving van eenvoudige activiteiten van bank naar klant, ondersteund door informatietechnologie) en McDonalds ('self service' formule in de restaurants).

**Tabel 4.1** Cases uit de internationale literatuur (1986-1989)

	Aard van de dienstverlening	Ketenvorming	Nieuwe combinaties	Coproductie door de klant
<i>Consumentendiensten</i>				
1. McDonalds	Horeca, 'fast food'	❖		❖
2. Shouldice	Ziekenhuis			❖
3. Thomson	Reisbureau			
4. Minimaïd	Schoonmaak	❖		
<i>Consumenten- en zakelijke diensten</i>				
5. Citicorp	Bankdiensten			❖
6. Nippon	Verzekeringen			
7. American Express	'Credit card & travel'	❖	❖	
8. Federal Express	Pakketvervoer	❖	❖	❖
9. Shop 'n Check	Kwaliteitsinspectie	❖		❖

Bronnen: Shouldice Hospital [Davidow & Uttal, 1989; Heskett, 1986]; American Express, Nippon Life Insurance [Feigenbaum, 1988]; Citicorp, Federal Express [Guile & Quinn, 1988]; McDonalds, Minimaïd, Shop 'n Check [Zemke & Schaaf, 1989] en Thomson Holidays [Palmer, 1988].

Van elk van de onderscheiden vormen van innovatie konden in de casestudies illustraties aangetroffen worden. Vanwege de heterogeniteit van de casestudies, moest deze (secundaire) analyse beperkt van opzet blijven. Om een meer gedetailleerde beschrijving en analyse mogelijk te maken zijn vervolgens tien casestudies in Nederland opgezet en uitgevoerd.

## 4.3 Casestudies in Nederland

### 4.3.1 Doel van het empirisch onderzoek

Zoals in het eerste hoofdstuk al is uiteengezet, heeft ons onderzoek vooral een exploratief karakter. Welke vormen van innovatie relevant en interessant kunnen zijn in dienstverlenende bedrijven is in de vorige hoofdstukken afgeleid uit eigenschappen van diensten, uit de daaraan gerelateerde managementvraagstukken en uit het onderzoek dat al eerder verricht is op dit terrein. Voor het empirisch deel van dit onderzoek is gekozen voor het uitvoeren van casestudies. Juist voor betrekkelijk nieuwe en weinig ontgonnen gebieden is casestudie-onderzoek een gepaste aanpak [Eisenhardt, 1989]. In zijn definitie van een casestudie stelt Yin [1994, p. 13] dat een casestudie een empirisch onderzoek is dat: "investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident". Organisatorische innovaties kunnen beschouwd worden als verschijnselen die nog betrekkelijk slecht zijn af te bakenen, cq afgebakend zijn ten opzichte van de relevante context [De Man, 1996; Wolfe, 1994]. Een organisatorische innovatie kent potentieel veel relevante aspecten en ook het mogelijk aantal verklarende factoren is groot.

Voor casestudies kunnen verschillende doelen onderscheiden worden, zoals: 'exploration', 'description' en 'explanation' [Yin, 1994, p. 138]. In het casestudie-onderzoek ligt de nadruk op de eerste twee doelen. Het eerste doel ('exploration') is het verkennen van een breed en gevarieerd terrein en te (kunnen) ontdekken welke variaties in vormen van (organisatorische) innovatie kunnen voorkomen. Ook draagt de exploratie bij aan het 'hypothesis-generating process' [Yin, 1994, p. 110]. Het tweede doel ('description') is het nader beschrijven en verder uitwerken van de innovatievormen die in het vorige hoofdstuk onderscheiden zijn. Bij deze beschrijving wordt gezocht naar relevante illustraties van die vormen. De waarnemingen in de cases kunnen bijdragen aan een beter begrip van de onderscheiden vormen. De bijdrage aan het derde doel, 'explanation', is beperkt. Voor de verklaring van organisatorische innovaties worden proposities geformuleerd, maar deze zijn vooral gebaseerd op de literatuur en (in beperkte mate) op de casestudies.

### 4.3.2 Ontwerp van het casestudie-onderzoek

Bij het opzetten en uitvoeren van een exploratief casestudie-onderzoek kan gekozen worden uit verschillende typen ontwerpen. Daarbij is een aantal variabelen van belang, onder meer het aantal casestudies en de 'unit of analysis'. In ons onderzoek is gekozen

voor meerdere casestudies, namelijk tien. De reden daarvoor is de behoefte aan variëteit en aan spreiding van de waarnemingen over verschillende bedrijfstakken en soorten bedrijven. De 'unit of analysis' is de innovatievorm en het bedrijf. In zes van de tien cases is het bedrijf als geheel in beschouwing genomen, of in ieder geval de Nederlandse vestigingen. In vier gevallen is het onderzoek meer gericht geweest op een bepaalde business unit of op een bepaalde dienst. De resultaten van het onderzoek hebben dus betrekking op meerdere bedrijven en mogelijk op meerdere innovaties per bedrijf.

Voor het beoordelen van de kwaliteit van het ontwerp van een casestudie-onderzoek worden door Yin [1994, p. 33] vier criteria aangegeven: 'construct validity', 'internal validity', 'external validity' en 'reliability'. Met name de 'construct validity' ("establishing correct operational measures for the concepts being studied") blijkt bij casestudies vaak problematisch, zeker bij exploratieve onderzoeken. Per criterium heeft Yin enkele 'tactieken' geformuleerd welke gevolgd kunnen worden om de kwaliteit van het onderzoeksontwerp te vergroten. In ons onderzoek zijn de meeste van deze tactieken ook toegepast. Wat betreft het eerste criterium, 'construct validity', is er gebruik gemaakt van 'multiple sources of evidence': interviews, openbare publicaties, bedrijfs-interne publicaties (zie Bijlage B1 en B4). Ook is er met meerdere personen aan elke case gewerkt en zijn de interviews steeds door twee onderzoekers afgenomen. Verder zijn de beschrijvingen van de cases voor commentaar voorgelegd aan de geïnterviewden. Het tweede kwaliteitscriterium voor het ontwerp van casestudies, de 'internal validity' is met name relevant voor verklarend onderzoek waarin gezocht wordt naar oorzakelijke verbanden. Dit criterium is niet direct van toepassing op ons exploratieve onderzoek [Yin, 1994, p. 35]. De 'external validity', waarbij het met name om de generalisatie van resultaten gaat, is nagestreefd door de keuze voor een 'multiple-case' onderzoek, waarbij de cases zo gekozen zijn dat er een relatief grote variëteit bestaat in de aard en context van de cases (zie volgende paragraaf). Ten behoeve van de 'reliability', het vierde en laatste criterium, is in het onderzoek gewerkt met een standaard-opzet en is er per case een uitgebreide beschrijving gemaakt welke inzicht biedt in de wijze waarop met gegevens is omgegaan (zie Bijlage B1 t/m B3).

#### 4.3.3 Selectie van de cases

Voor het onderzoek is gezocht naar bedrijven in Nederland welke gezien kunnen worden als succesvol of als toonaangevend in een branche. De selectie heeft plaatsgevonden op basis van vakliteratuur (uit de branche). De selectiecriteria sluiten aan bij onze definitie



van innovatie: het analyiseniveau is de innovatievorm en het bedrijf (of een samenhangend deel ervan), de betrokken bedrijven staan bekend als relatieve koplopers in de branche en er is sprake van succesvolle toepassingen.

Bij de selectie van de cases is niet gestreefd naar een representatieve steekproef om op basis daarvan te kunnen generaliseren. In tegenstelling tot deze 'sampling logic' is veeleer een 'replication logic' gevolgd [Yin, 1994]. Een scherp onderscheid tussen 'literal replication' ("predicts similar results for each case") en 'theoretical replication' ("produces contrasting results but for predictable reasons") [Yin, 1994, p. 46] lijkt daarbij niet goed mogelijk. Het schema met de innovatievormen heeft immers vooral een beschrijvend karakter, waarbij nog nauwelijks is aangegeven in welke context bepaalde innovatievormen verwacht kunnen worden. Men kan stellen dat daarvoor de 'initial theory' nog onvoldoende is uitgekristalliseerd.

Gezien de doelen van het onderzoek is gestreefd naar een relatief grote spreiding over bedrijfstakken en typen bedrijven. De financiële dienstverlening is daarbij verhoudingsgewijs ondervertegenwoordigd vanwege de relatief sterke aandacht voor deze sector in eerdere studies naar innovaties in dienstverlening [zie onder meer: Barras, 1986, 1990; Bertrand & Noyelle, 1988; Edgett, 1996; Pennings & Harianto, 1992] en ook de relatief zware vertegenwoordiging in de negen buitenlandse cases (American Express, Citicorp, Nippon Life Insurance). Om de scope van het onderzoek niet te breed te maken zijn overheids- en non-profit organisaties er niet in betrokken.

Bij de ordening van de cases zijn subcategorieën gemaakt van bedrijven die aan een vergelijkbare markt leveren (zie: tabel 4.2). De eerste twee casestudies hebben betrekking op bedrijven die vrijwel alleen aan de consumentenmarkt leveren: James (detailhandel) en Cosmo (persoonlijke dienstverlening). Daarna volgen twee bedrijven die zowel aan consumenten, als aan bedrijven leveren: Hertz (autoverhuur) en IKEA (detailhandel / woning- en kantoorinrichting). Vervolgens worden drie bedrijven besproken die (ondersteunende) diensten verlenen aan andere bedrijven: Publex (exploitatie wachtruimten, reclame), Van Hecke (catering) en Lavold (schoonmaak). De laatste drie bedrijven vallen in de categorieën distributie en kennisintensieve diensten: OPG (groothandel, consultancy), Oranjewoud / L+T (ingenieurs- en softwarediensten) en Frans Maas (logistieke diensten).

**Tabel 4.2** Innovaties in tien dienstverlenende bedrijven in Nederland

<i>Consumentendiensten</i>	
James	(detailhandel, teleshopping)
Cosmo	(persoonlijke dienstverlening, kappers)
<i>Consumenten- en zakelijke diensten</i>	
Hertz	(autoverhuur)
IKEA	(detailhandel, woning- en kantoorinrichting)
<i>Zakelijke (ondersteunende) diensten</i>	
Publex	(exploitatie wachtruimten, reclame)
Van Hecke	(catering)
Lavold/Compuclean	(schoonmaak)
<i>Zakelijke (distributieve en kennisintensieve) diensten</i>	
OPG	(groothandel, consultancy)
Oranjewoud/L+T	(ingenieurs- en softwarediensten)
Frans Maas	(logistieke dienstverlening)

Bron: Zie tekst van dit hoofdstuk en bijlage 1.

Vier van de tien bedrijven had (op het moment van onderzoek) een buitenlands hoofdkantoor. Dit betreft Hertz, IKEA, Publex en Van Hecke. Twee daarvan zijn ook door Normann [1984] besproken (Publex/Dcaux en IKEA), maar in ons onderzoek is vooral naar de Nederlandse vestigingen gekeken.

De casestudies zijn merendeels op bedrijfsniveau beschreven. Het bedrijf als geheel wordt als uitgangspunt voor de analyse gekozen. In vier gevallen was de focus meer gericht op een deel van het totale bedrijf, namelijk een individuele business unit (James), twee verschillende business units (OPG-RBA en OPG-Extra-apotheek) en twee concrete innovaties binnen een business unit (Compuclean-Lavold) en Geovas (Oranjewoud, L+T).

#### 4.3.4 Opzet van de casestudies

Bij de casestudies (zie Bijlage) is gewerkt met een standaardopzet. De cases beginnen met een algemene inleiding over het bedrijf en de branche. Daarna volgt een beschrijving van het bedrijf. Bij de beschrijving wordt het 'service management system' van Normann [1984, 1991] als uitgangspunt gebruikt. De nadruk ligt op drie onderdelen en hun onderlinge samenhang: "de kernvragen die daarbij een rol spelen zijn respectievelijk hoe, wat en voor wie produceert een bedrijf een dienst... Bij diensten is de verwevenheid tussen

de drie kernvragen veel groter dan bij goederen vanwege de typische kenmerken van diensten. Mede daarom vormt de invulling van en samenhang tussen de 'voor wie, wat en hoe'-vraag de kern van het dienstenmanagement systeem" [Van der Aa, Elfring & Verveen, 1991]. Als eerste onderdeel wordt de markt van het bedrijf in kaart gebracht. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van de dienst of de diensten die door het bedrijf worden geleverd. Daarna wordt het productie- of dienstverleningssysteem ('service delivery system') beschreven. Daarna volgt een paragraaf waarin enkele strategische aspecten van de dienstverlening en het bedrijf behandeld worden. Twee onderdelen van het dienstenmanagementsysteem (imago en bedrijfsfilosofie & cultuur) vallen grotendeels buiten de 'scope' van dit onderzoek en de daarin gebruikte onderzoeksmethode. Een nadere analyse van deze onderdelen (in vervolgonderzoek) kan een bijdrage leveren aan de beschrijving en verklaring van de organisatorische innovaties (zie paragraaf 8.4: Research agenda). De casestudies worden afgesloten met een paragraaf waarin conclusies worden weergegeven met betrekking tot de waargenomen innovaties. Voor elk van de cases is nagegaan in hoeverre één van de onderscheiden innovatievormen terug te vinden is.

#### **4.3.5 Tien casestudies (1989-1991)**

Hieronder volgt een korte typering van elke case, waarin aangegeven wordt welke innovatievormen terug te vinden zijn in het betreffende bedrijf. Van elke case is een samenvatting weergegeven in de Bijlage. In deze bijlage wordt eveneens toegelicht wanneer de casestudies zijn uitgevoerd, hoe het onderzoek is gefaseerd, welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt en wat de bronnen voor het onderzoek zijn. De volgende tien casestudies zijn onderzocht.

##### **JAMES (AHOLD)**

James is een onderdeel van Ahold en biedt diensten aan op het gebied van teleshoping. Klanten kunnen telefonisch, via pc en modem of per fax boodschappen bestellen, die veelal binnen 24 uur thuis bezorgd worden. Deze vorm van 'teleshopping' is op te vatten als een nieuwe combinatie van diensten en functies voor de klant, met name op het gebied van informatievoorziening / advisering, transport / logistiek en detailhandel. Ook binnen het grotere geheel van Albert Heijn is er sprake van een uitbreiding van het dienstenpakket en een nieuwe combinatie met de activiteiten in de bestaande vestigingen. Een tweede innovatie is de verandering in de verdeling van rollen tussen klant en bedrijf die bij deze vorm van



'teleshopping' ontstaat. Daarbij neemt de computer zowel in de 'front office', als in de 'back office' een belangrijke plaats in.

#### COSMO

Cosmo Hairstyling opereert in de gefragmenteerde kappersbranche. Cosmo groeide in enkele jaren naar 50 vestigingen. Deze schaalvergroting maakte een aantal vernieuwingen mogelijk. Cosmo ontwikkelde een eigen dienstconcept voor alle vestigingen met onder meer standaard basiskapsels, kwaliteitsgaranties en standaardinrichting. Standaardisatie was gericht op beheersing van kwaliteit en kosten. De grotere schaal van opereren maakte nieuwe activiteiten mogelijk (opleiding, externe communicatie en ontwikkeling modellen).

#### HERTZ

Het autoverhuur bedrijf Hertz behoort in deze sector tot de grootste in de wereld. Hertz heeft met circa 5.000 kantoren in 120 landen een zeer grote schaal bereikt. Deze keten levert voordelen op bij de inkoop van auto's, bij het gebruik van het reserveringssysteem en de ontwikkeling van nieuwe diensten. Informatietechnologie is belangrijk in 'front' en 'back office' (zoals bij verwerking van gegevens van klanten en auto's en bij maatwerk voor klanten). Er zijn ook vernieuwingen zichtbaar in de combinaties met diensten van bedrijven zoals vliegmaatschappijen of spoorwegen, met ondersteunende diensten en nieuwe concepten.

#### IKEA

IKEA levert een breed assortiment op het gebied van inrichting van woningen en kantoren en is actief in meer dan twintig landen. IKEA wordt als innovatief beschouwd in de organisatie van de taak- en rolverdeling tussen klant en dienstverlener. De klant is zeer actief in het hele dienstverleningsproces. Verder onderscheidt IKEA zich van de concurrentie door het grote aantal filialen en de internationale spreiding ervan. Daarnaast is er sprake van nieuwe combinaties van diensten door het relatief brede assortiment en het aanbod van extra diensten.

#### PUBLEX STADSMEUBILAIR

Publex Stadsmeubilair (PSM) is een dochter van Publicis en JC Decaux. De hoofdactiviteiten van PSM zijn installatie, onderhoud en exploitatie van 'stadsmeubilair', met nameabri's (wachtruimten voor het openbaar vervoer) en mupi's ('stadsinformatiezuilen'). Het dienstconcept en het 'delivery system' vormen een nieuwe combinatie van ontwerp en bouw, onderhoud en exploitatie van het stadsmeubilair.

Door het nieuwe dienstconcept konden gemeenten taken afstoten of uitbesteden. De formule van Decaux/PSM is met succes in meerdere landen gereproduceerd.

#### VAN HECKE

Van Hecke is marktleider in de cateringbranche in Nederland. De hoofdactiviteit is bedrijfscatering. In deze case spelen twee innovaties een hoofdrol. De eerste is de ketenvorming en het opereren op honderden locaties. Dat levert voordelen op, onder meer ten aanzien van kwaliteit- en kostenbeheersing. Een tweede innovatie ligt in de combinatie van verschillende diensten en doelgroepen. Naast de kerndienst zijn er ondersteunende en extra diensten op het gebied van informatievoorziening, kwaliteitsbewaking en personeelsbeleid. Daarnaast worden aanvullende diensten geleverd voor speciale evenementen, geautomatiseerde catering en consultancy. In veel gevallen ontstaat door het uitbesteden van catering ook een nieuwe rolverdeling tussen dienstverlener en klant.

#### LAVOLD/COMPUCLEAN

De Lavold-Groep is een onderdeel van Randstad Holding en is actief in de schoonmaak- en reinigingsbranche en kent elf vestigingen. Compuclean is een specialistische activiteit gericht op het reinigen van elektronische apparatuur. Er wordt gewerkt met speciale apparatuur en reinigingsmiddelen, welke deels zelf ontwikkeld zijn. Het concept en de methodiek zijn in een vaste 'formule' gegoten, welke op veel locaties uitgevoerd wordt. De toevoeging van een specialistische dienst als Compuclean leidt tot een nieuwe combinatie van diensten. Deze combinatie geeft klanten meer ruimte voor maatwerk. De uitbesteding van deze activiteit kan ook leiden tot een nieuwe rolverdeling met de klant.

#### COÖPERATIEVE APOTHEKERSVERENIGING OPG

OPG heeft als hoofdactiviteit de groothandel in farmaceutische producten, maar biedt daarnaast een breder pakket aan diensten voor de gezondheidszorg aan. Twee innovaties hebben in het onderzoek centraal gestaan: de oprichting van OPG-RBA Consultants en de franchiseformule Extra Apotheek. Met de bundeling van adviesactiviteiten wordt vorm gegeven aan een nieuwe combinatie van diensten die onder meer door de sterke focus op één branche een innovatief karakter heeft. De franchise-formule Extra Apotheek heeft vooral betrekking op een basis-assortiment en de bedrijfsvoering en biedt schaalvoordelen in deze gefragmenteerde branche.

## ORANJEWOUD / L+T / GEOVAS

Het ingenieursbureau Oranjewoud en het softwarebureau L+T Informatica hebben in samenwerking met gemeenten Geovas ontwikkeld (GEmeente Omvattend Vastgoed Automatiserings Systeem). Door koppeling tussen ingenieurs-diensten en automatiseringsdiensten gericht op vastgoed, is een nieuwe combinatie gecreëerd. De samenwerking met de afnemers is als tweede innovatie te zien. Zowel L+T Informatica als Oranjewoud hadden relaties met veel gemeentelijke overheden. Er is samengewerkt bij de ontwikkeling van gemeenschappelijke standaarden. Door de standaardisatie werd productie op veel locaties mogelijk.

## FRANS MAAS

Frans Maas is één van de toonaangevende logistieke dienstverleners in Nederland. Door de verandering van transporteur / expediteur in de richting van logistieke dienstverlener en het toevoegen van bijvoorbeeld 'handling' en 'warehousing' (van 'door to door' naar 'floor to floor') zijn nieuwe combinaties van diensten ontstaan. Middels zelf ontwikkelde 'tracking & tracing' en 'decision support'-systemen is men in staat de verladers van veel meer informatie te voorzien. Een andere innovatievorm is te vinden in ketenvorming door de uitbreiding van het Europese netwerk van vestigingen en dochterondernemingen, gekoppeld aan intercontinentale netwerken. Een laatste innovatievorm heeft betrekking op de samenwerking met de klant. Met name voor de ontwikkeling van de dienstverlening is de samenwerking met Rank Xerox van groot belang geweest.

De resultaten van de tien Nederlandse casestudies zijn samengevat in tabel 4.3. Voor elke casestudie is aangegeven of er één of meerdere vormen van organisatorische innovatie gevonden zijn. Er valt een vrij grote verscheidenheid aan innovaties te constateren. Ketenvorming blijkt in vrijwel alle gevallen een rol te spelen. Ook nieuwe combinaties komen in vrijwel alle casestudies voor, maar komen relatief het sterkst naar voren in de zakelijke dienstverlening. Datzelfde geldt voor innovatie in coproductie.



**Tabel 4.3** Drie vormen van organisatorische innovatie in tien casestudies in Nederland (1989-1991)

	Ketenvorming	Nieuwe combinaties	Innovatie in coproductie
<i>Consumentendiensten</i>			
1. James		❖	❖
2. Cosmo	❖		
<i>Consumenten- en zakelijke diensten</i>			
3. Hertz	❖	❖	
4. IKEA	❖	❖	❖
<i>Zakelijke (ondersteunende) diensten</i>			
5. Publex	❖	❖	❖
6. Van Hecke	❖	❖	❖
7. Lavold	❖	❖	
<i>Zakelijke (distributieve en kennisintensieve) diensten</i>			
8. OPG	❖	❖	❖
9. Oranjewoud / L+T	❖	❖	❖
10. Frans Maas	❖	❖	❖

Bron: Zie tekst dit hoofdstuk en bijlage 1.

Toelichting: De belangrijkste innovaties staan voor elk bedrijf met een ster aangegeven in één van de kolommen.

#### 4.3.6 Enkele ontwikkelingen in de cases tussen 1989/1991 en 1998

Het hiervoor besproken onderzoek naar de tien Nederlandse casestudies is in de periode 1989-1991 uitgevoerd. Eind 1998 heeft een actualisering plaats gevonden van enkele belangrijke gegevens uit het oorspronkelijke onderzoek. Het doel was inzicht te krijgen in de actuele situatie van de betrokken bedrijven, met name waar het gaat om de drie vormen van organisatorische innovatie. Het actualiserings-onderzoek was beperkt van opzet. De gegevens zijn verzameld via publiek toegankelijke informatiebronnen en via enkele interviews. Enkele resultaten van het actualiseringsonderzoek staan weergegeven in tabel 4.4. Sommige cellen in tabel 4.4 zijn niet ingevuld. Dat betekent dat over de

betreffende innovatievorm in dat bedrijf en in de aangegeven periode onvoldoende informatie gevonden is. Een meer uitgebreide toelichting bij dit schema is te vinden in de Bijlage.

Hierna volgt een korte toelichting per case. Uit het actualiseringsonderzoek komen de volgende waarnemingen naar voren. Bij *James*, nu bekend onder Albert Heijn Thuis-service, heeft een uitbreiding van het werkgebied plaatsgevonden. Verder zijn er innovaties doorgevoerd in de interface en het mediagebruik die gevolgen hebben voor de werkwijze van de klant en de onderlinge communicatie. Bij *Cosmo* is het aantal vestigingen verder gegroeid. Ook zijn er nieuwe dienstconcepten ingevoerd, waardoor ook de rol van de klant beïnvloed kan worden. Bij *Hertz* heeft eveneens een groei in het aantal locaties plaatsgevonden en zijn er enkele nieuwe (extra) diensten aan het dienstenpakket toegevoegd. Naast de verdere groei in het aantal locaties laat *IKEA* ook enkele nieuwe concepten en systemen zien die een ondersteuning kunnen vormen voor de eigen activiteiten van de klant. Ook bij *Publex* is het aantal locaties uitgebreid en zijn er extra diensten toegevoegd aan het oorspronkelijke pakket. Bij *Van Hecke* zien we ontwikkelingen bij drie organisatorische innovaties. Naast de uitbreiding van het aantal locaties en een verbreding van het dienstenpakket is er ook sprake van een nieuw 'facility management' concept waarin er een nieuwe rolverdeling tussen klant en dienstverlener kan ontstaan. Bij IDG-Hardware Service, het vroegere Compuclean van *Lavold*, zijn vergelijkbare ontwikkelingen te signaleren. Opvallend zijn de toevoeging van allerlei nieuwe diensten aan het pakket en ontwikkeling in de richting van 'service integrator' van ondersteunende diensten voor 'hardware'. Bij *OPG* was sprake van een uitbreiding van de franchiseformule met enkele nieuwe diensten. Het Geovas systeem van *Oranjewoud* is verder ontwikkeld en aangepast aan nieuwe regelgeving. Bij *Frans Maas*, hebben zich ontwikkelingen voorgedaan ten aanzien van de drie organisatorische innovaties. Naast de uitbreiding van het internationale netwerk, is een opvallende verandering de verdere uitbreiding van logistieke concepten waarmee het logistiek management van en voor de klant ondersteund wordt.

Uit dit actualiseringsonderzoek kan geconcludeerd worden dat bij vrijwel alle bedrijven uit het onderzoek in de periode 1989/1991 – 1998 innovaties waar te nemen zijn die in de lijn liggen van eerdere innovaties en die passen in het innovatieschema van dit onderzoek.

**Tabel 4.4** Innovaties in tien dienstverlenende bedrijven in Nederland (1989/1991-1998)

	<b>Ketenvorming</b>	<b>Nieuwe combinaties</b>	<b>Coproductie door klanten</b>
1. James	Uitbreiding werkgebied		Nieuwe media en interface
2. Cosmo	Groei aantal vestigingen		Hygiëneproject
3. Hertz	Uitbreiding aantal locaties	Extra diensten – rij-instructies, advisering	
4. IKEA	Uitbreiding aantal locaties		Nieuwe opberg- en inrichtingsystemen
5. Publex	Uitbreiding aantal locaties	Extra diensten – Sanisettes, Vitrines	
6. Van Hecke	Uitbreiding aantal locaties	Nieuwe en extra diensten – workshop	Nieuw concept ‘facility management’
7. Lavold	Groei aantal locaties	Nieuwe diensten – installatie, beheer	‘Service integrator’ hardware
8. OPG		Nieuwe (extra) diensten voor Extra Apotheek	
9. Oranjewoud		Extra diensten	
10. Frans Maas	Uitbreiding netwerk	Nieuwe diensten en allianties	‘door-to-door’ service, Global Network System

Bron: Zie tekst van dit hoofdstuk en bijlage B3.

### 4.3.7 Conclusies

Bij de beschrijving van de buitenlandse en de Nederlandse casestudies lijkt het schema met de drie organisatorische innovaties (zie tabel 3.1) een bruikbare ordening op te leveren. Tabel 4.1 biedt een overzicht van de buitenlandse cases uit de internationale ‘service management’ literatuur. In tabel 4.3 is een overzicht opgenomen van de tien Nederlandse casestudies. Zowel bij de buitenlandse als bij de Nederlandse casestudies komen de geschetste innovatievormen meerdere keren naar voren en zijn relevant voor de betreffende bedrijven en branches. Door de opzet van het onderzoek leverde de



beschrijving van de Nederlandse cases relatief de meeste illustraties en voorbeelden van organisatorische innovaties op.

De innovatie 'ketenvorming' komt verspreid voor over alle onderscheiden soorten diensten. Bij de Nederlandse cases komen nieuwe combinaties van diensten voor bij de teleshopping en de autoverhuur en verder bij alle zakelijke diensten. In zowel de ondersteunende als de kennisintensieve dienstverlenende bedrijven wordt het dienstenpakket uitgebreid en vinden er meer combinaties van diensten plaats. Bij de buitenlandse cases zijn twee voorbeelden van nieuwe combinaties aangegeven, beide in de zakelijke dienstverlening. In vrijwel alle bedrijven zijn innovaties in de rolverdeling tussen klant en dienstverlener aan te wijzen. Bij de consumentendiensten zijn het Shouldice Hospital en IKEA aansprekende voorbeelden. Bij de cases in de zakelijke diensten blijkt deze laatste innovatie veel voor te komen.

Voor het bepalen van het gewicht en de reikwijdte van een innovatie zijn nauwelijks eenduidige criteria of methoden te geven. Wel kan gesteld worden dat binnen de onderzochte bedrijven de drie vormen van organisatorische innovatie duidelijk aanwezig zijn en een belangrijke rol kunnen spelen binnen deze bedrijven. Elk van de drie organisatorische innovaties wordt in de volgende paragrafen aan een verder onderzoek onderworpen. Daarbij worden voor de Nederlandse casestudies nadere gegevens naar voren gebracht. Bij de uitwerking van deze innovaties wordt geen expliciete aandacht meer besteed aan de technologische innovaties in de betrokken ondernemingen. De eerste innovatie die besproken wordt is die van de ketenvorming. Daarna komen de nieuwe combinaties en de innovatie in coproductie door klanten.

#### 4.4 Ketenvorming – vormen en variaties in de Nederlandse casestudies (1989-1991)

De eerste van de drie organisatorische innovaties waar we uitgebreider bij stil staan is ketenvorming. In de tien Nederlandse casestudies komt het model van meerdere vestigingen veel voor. In tabel 4.5 wordt een overzicht gegeven van het aantal vestigingen per onderneming en het aantal landen waarin men opereert. Om wat meer inzicht te bieden in de achtergronden van de variëteit aan organisatievormen zal per case een korte toelichting gegeven worden

**Tabel 4.5** Bedrijven uit casestudies met aantal vestigingen en landen (in 1989-1991)

	Aantal vestigingen	Aantal landen
<i>Consumentendiensten</i>		
1. James	1	1
2. Cosmo <sup>1</sup>	52	2
<i>Consumenten- en zakelijke diensten</i>		
3. Hertz	5.000	120
4. IKEA	95	23
<i>Zakelijke (ondersteunende) diensten</i>		
5. Publex <sup>2</sup>	10	15
6. Van Hecke <sup>3</sup>	700	1
7. Lavold / Compuclean <sup>4</sup>	14	3
<i>Zakelijke (distributieve en kennisintensieve) diensten</i>		
8. OPG <sup>5</sup>	30	1
9. Oranjewoud / L+T <sup>6</sup>	± 200	1
10. Frans Maas	150	15

Bron: Zie bijlage 1.

---

1 Van het totaal aantal vestigingen hadden 21 een franchise-contract.

2 Publex is een dochteronderneming van Publicis en Decaux. Decaux was eind jaren tachtig in tien landen vertegenwoordigd. In Nederland had Publex Stadsmeubilair contracten met tien grote gemeenten, waaronder Amsterdam, Den Haag en Utrecht. Publex Buitenreclame had contracten met circa 450 gemeenten.

3 Van Hecke was in 1990 in Nederland vertegenwoordigd op circa 700 lokaties (van klanten) en was een werkmaatschappij van Gardner Merchant, een divisie van het internationale horeca-concern Trusthouse Forte.

4 Lavold omvatte in 1990 elf regionale vestigingen en drie specialistische bedrijven. Het aantal lokaties van klanten waar men actief was, is niet bekend. Binnen de Schoonmaak-groep van de Randstad-holding bestaan ook bedrijven die actief zijn in Duitsland en België. Compuclean is onder licentie op de markt gebracht in Japan, Oostenrijk en Zweden.

5 De vestigingen betreffen de franchise-formule Extra-Apotheek.

6 L+T-Informatica was bij circa 40% van de 645 Nederlandse gemeenten verantwoordelijk voor geautomatiseerde informatieverwerking. Oranjewoud heeft bij ongeveer 190 gemeenten beheer-software verkocht. Het aantal gemeenten dat met Geovas zal werken wordt daarom op 200 geschat. Oranjewoud bestond uit 5 hoofdvestigingen, 10 rayonkantoren, 3 specifieke business units.

Binnen de consumentendiensten zien we dat *James* (in 1990) één vestiging heeft en alleen in Nederland en zelfs in een beperkte regio actief is. Opgemerkt dient te worden dat het bedrijf een min of meer experimenteel onderdeel is binnen een concern (Ahold) waar zeer veel ervaring bestaat met het meerdere-vestigingen-model, zowel in Nederland als in het buitenland. Het beleid van Ahold lijkt erop gericht James te gaan integreren in de vestigingen van Albert Heijn. Daardoor zou wel een organisatie met meerdere vestigingen kunnen ontstaan.

In de *Cosmo*-case speelt de reproductie van de dienstverlening een hoofdrol. De kappersbranche is met zeer veel kleine bedrijven sterk gefragmenteerd. In 1989 waren er 9800 vestigingen. Daarvan behoorden 1200 vestigingen tot 500 filiaalbedrijven, een gemiddelde grootte van 2,3 vestiging per bedrijf. *Cosmo* is in deze context een uitzondering met 50 vestigingen, waarvan enkele in België. Het totaal aantal vestigingen was opgebouwd uit 34 filialen en 16 franchisevestigingen. De grootte van *Cosmo* heeft voordelen op terreinen als marketing, communicatie, ontwikkeling van dienstconcepten, nieuwe modellen, werkmethoden, inrichting van vestigingen en een kwaliteitssysteem. Ook ten aanzien van personeelsbeleid kan het aantrekkelijk zijn om relatief groot te zijn, zoals bij werving, selectie en training (vaktechnisch, commercieel). Een belangrijke vraag betreft de mate waarin standaardisatie mogelijk en wenselijk is. Standaardisatie vindt onder meer plaats via werkmethoden, modellen, trainingen, communicatie en via inrichting van vestigingen.

Het bedrijf dat in ons onderzoek de meeste vestigingen heeft, is *Hertz*. Het totaal aantal vestigingen bedroeg in 1989 circa 5.000 en het bedrijf opereerde in 120 landen. Dit wereldwijd vertakte bedrijf kan door zijn omvang voordelen behalen bij de inkoop van auto's en bijbehorende apparatuur zoals autotelefoons. Ook voor de beheersing van bepaalde risico's en kosten, zoals die van schade aan auto's, is het voordelig om relatief groot te zijn. Investerings in informatiesystemen hebben geleid tot efficiencyverbeteringen in 'back office' processen zoals administratieve verwerking en vooral logistieke planning (TAS-systeem). Maar ook in 'front-office'-processen is informatietechnologie belangrijk, zoals voor snelle afhandeling aan balies, onder andere door de introductie van 'client cards'. Voor marketing zijn nieuwe mogelijkheden geschapen om via (database)analyses van gebruik van diensten het aanbod aan te passen en nieuwe segmentaties toe te passen. Ook zijn hier voordelen gecreëerd bij de ontwikkeling van nieuwe dienstconcepten en extra diensten.. Het 'Number one club gold'-concept werd eerst alleen in de Verenigde Staten



geïntroduceerd, omdat deze markt groter is en veel meer 'demanding customers' kent. Overigens kent Hertz verschillende prijzen, automodellen en soms formules per land, maar is er in de 'back office' processen een sterke standaardisatie.

Ook *IKEA* is een onderneming die internationaal opereert, in ruim twintig landen met in totaal circa 95 vestigingen (in 1990). Door deze omvang kan *IKEA* voordelen behalen op meerdere terreinen, zoals inkoop en logistiek, ontwerp, ontwikkeling van assortiment en informatietechnologie. Opvallend is de relatief sterke standaardisatie van het dienstconcept met de daarbij horende actieve rol van de klant. Een interessante illustratie van leereffecten is de organisatievorm die gekozen is voor de opzet van nieuwe filialen. De 'construction managers' zijn verantwoordelijk voor de opzet van een nieuwe vestiging. De 'first year group' managers zijn verantwoordelijk voor het eerste jaar van functioneren van de vestiging en het inwerken van nieuwe personeel en management. De ervaringen met oprichting van nieuwe vestigingen wordt op deze wijze gestructureerd doorgegeven en benut.

*Publex Stadsmeubilair* (PSM) is een dochter van het Franse Decaux en het Nederlandse Publicis. Decaux was eind jaren tachtig in tien landen in Europa actief. Publicis had in 1989 via Publex Buitenreclame al contracten met circa 450 Nederlandse gemeenten. PSM had met tien grote gemeenten contracten, waaronder drie van de vier grootste. Door dienstverlening op grote schaal kan PSM een aantal voordelen behalen. Daarbij lijkt het vooral te gaan om kosten van design en productie van het stadsmeubilair en ontwikkeling van het dienstconcept en het 'service delivery system'. Daarnaast zijn er voordelen op het gebied van marketing en distributie.

Het cateringbedrijf *Van Hecke* is in 1989 op ongeveer 700 locaties in Nederland actief. Reproductie van de dienstverlening op zoveel locaties is om meerdere redenen aantrekkelijk. Die redenen liggen onder meer op het terrein van inkoop en logistiek, ontwikkeling van dienstconcepten en (informatie-)systemen (zoals het Food Service Systeem), werven en opleiden van personeel, reputatie en 'branding'. Door deze schaal van dienstverlening is specialisatie en daardoor verlaging van kosten en verhoging van kwaliteit mogelijk. Door de verscheidenheid aan klanten en projecten, ontstaat veel 'know how' over veel typen klantenorganisaties.

De casestudie over *Compuclean* en Lavold geeft een beeld dat sterke overeenkomsten vertoont met dat van Van Hecke. Bij dit bedrijf is de focus meer gericht geweest op de innovatie *Compuclean* en is minder op Lavold als geheel of als onderdeel van Randstad. Wat we (in 1991) ook in deze casestudie konden waarnemen is dat de grootte van het bedrijf bij kan dragen aan de ontwikkeling van nieuwe dienstconcepten, werkmethoden en technologieën. In de branche worden steeds hogere eisen gesteld aan kwaliteit, veiligheid en milieuzorg. Hogere kwaliteitseisen hebben geleid tot meet- en controlesystemen en tot standaardisatie van werkmethoden. Verder lijkt de grootte van het bedrijf te kunnen bijdragen aan de vormgeving van het personeelsbeleid en de positie als vrager op de arbeidsmarkt. Het aantrekken, selecteren, scholen en motiveren van goed personeel is volgens Lavold een kerncompetentie in deze sector, waar veelal een relatief groot personeelsverloop is.

De Extra Apotheek van *OPG* is een franchiseformule voor zelfstandige apotheken. In 1991 waren er circa 30 apotheken aangesloten. Franchising is voor vrije-beroepsbeoefenaren in Nederland een betrekkelijk nieuw verschijnsel en is een voorbeeld van reproductie van een dienstenmanagementsysteem in een sector die gedomineerd wordt door fragmentatie en kleine praktijken. De vestigingen van de Extra Apotheek worden hetzelfde basis-assortiment, huisstijl, standaardpresentatie en winkelinrichting gevolgd. Dat is vooral interessant gezien het toenemend belang in de omzet van apotheken van de 'over-the-counter'-producten. Apotheken concurreren daarbij met drogisterij(-ketens) en supermarkten. Een belangrijk onderdeel van de formule is ook de ontwikkeling van de bedrijfsvoering, waaronder automatisering, marketing, personeelsbeleid, training en begeleiding van het management.

*Geovas* is een systeem dat is voortgekomen uit een samenwerking tussen ingenieursbureau Oranjewoud en softwarebureau L+T-Informatica. Oranjewoud omvat in 1991 vijf hoofdvestigingen, tien rayonkantoren en drie specifieke business units. Het bedrijf heeft bij circa 190 gemeenten beheer-software verkocht en is één van de grootste ingenieursbureaus op de Nederlandse (overheids)markt. Ook L+T-Informatica is een relatief grote speler op deze markt, met betrokkenheid bij de informatiesystemen van een groot deel van de Nederlandse gemeenten. De ontwikkeling van het *Geovas*-vastgoedregistratiesysteem was gezien de omvang en marktpositie van deze bedrijven mogelijk. Reproductie van het systeem in meerdere gemeenten maakt de realisatie van schaalvoordelen mogelijk.

In de laatste casestudie, over *Frans Maas*, is er in 1991 sprake van circa 150 vestigingen in 15 landen. Voor een internationaal transport- en distributie-onderneming is het van groot belang voldoende geografische spreiding te hebben. Intensieve samenwerking met klanten en de uitvoering van het 'floor-to-floor' dienstconcept noodzakelijk tot die spreiding. Het Europese netwerk van vestigingen en dochterondernemingen is in de jaren tachtig uitgebreid via overnames en enkele samenwerkingsverbanden. Frans Maas is een typisch voorbeeld van een netwerk waarvoor het van belang is om op een relatief grote schaal te kunnen opereren.

Uit de casestudies blijken aanzienlijke verschillen tussen de bedrijven wat betreft de mate van internationalisatie. Ongeveer de helft van de bedrijven heeft alleen of voornamelijk vestigingen in Nederland. Drie bedrijven zijn niet van Nederlandse oorsprong (Hertz, IKEA en Publex /PSM). Dit zijn de bedrijven die relatief veel buitenlandse vestigingen hebben. Van de Nederlandse bedrijven in het onderzoek heeft Frans Maas de meeste vestigingen in het buitenland. Enkele bedrijven hebben buitenlandse verbindingen, zoals Van Hecke, als onderdeel van een grote multinational, Lavold/Compuclean (met internationale licenties en enkele buitenlandse vestigingen), Oranjewoud (met veel projecten in het buitenland) en James (als onderdeel van het internationale Ahold). Dit alles bij elkaar geeft een tamelijk gevarieerd beeld met veel verschillende vormen van internationalisatie.

De tien casestudies bieden een relatief grote variëteit in grootte en in vormen van ketens. Bij vrijwel alle cases zijn er meerdere vestigingen. Het relatieve belang van ketens lijkt te verschillen per bedrijfstak. Dat heeft waarschijnlijk veel te maken met schaalvoordelen en 'minimum efficient scale of operations'. Om het potentiële succes en het concurrentievoordeel van een keten te bepalen, is het wenselijk inzicht te hebben in de economische (schaal)voordelen. Het is voor ons echter niet mogelijk om die te bepalen. Een ander aspect van een innovatie is het voorlopen ten opzichte van de concurrentie. In sommige bedrijfstakken zijn ketens een relatief nieuw verschijnsel (bijvoorbeeld bij persoonlijke diensten zoals kappers of vrije-beroepsbeoefenaren zoals apothekers). In andere branches zijn ketens echter meer gangbaar. Gezien deze verschillen tussen branches is de nodige voorzichtigheid geboden met betrekking tot uitspraken over de mate waarin een bepaalde organisatievorm, in dit geval een keten, een innovatie genoemd kan worden.



#### 4.5 Nieuwe combinaties – vormen en variaties in de Nederlandse case-studies (1989 – 1991)

De tweede organisatorische innovatie die toegelicht wordt aan de hand van de tien casestudies is 'nieuwe combinaties'. Voor elk van de tien casestudies is (in de periode 1989-1991) nagegaan of er sprake zou kunnen zijn van nieuwe combinaties van diensten. Enkele resultaten staan weergegeven in tabel 4.6.

De teleshopping diensten van James vormen een nieuw soort dienstverlening welke gecreëerd is door een combinatie van diensten die doorgaans apart worden aangeboden, namelijk retailing, transport, informatievoorziening en eventueel advisering. Bij deze combinatie van diensten kan Ahold kan gebruik maken van de ervaring en kennis op het gebied van de detailhandel en logistiek. Voor sommige klanten is het plezierig om thuis op een efficiënte wijze boodschappen te kunnen doen, onder meer geholpen door individuele 'boodschappenlijstjes' die geleverd worden door James. De voordelen voor klanten zijn tijdswinst, meer gemak en een grotere toegankelijkheid.

Bij Cosmo is een aantal vernieuwingen in de aangeboden diensten te constateren. Er worden elk jaar nieuwe modellen ('kapsellijnen') geïntroduceerd, er zijn nieuwe vaktechnische methoden ontwikkeld en er zijn nieuwe elementen in het dienstconcept, bijvoorbeeld de wijze waarop garanties aan de klant worden gegeven. Daarbij is echter geen sprake van nieuwe combinaties van diensten.

In de Hertz-case zijn een aantal uitbreidingen en vernieuwingen in het dienstenpakket aan te geven. De informatietechnologie heeft geleid tot extra serviceverlening in de vorm van meer snelheid en maatwerk ('client cards', 'automatic express rental', 'express return'), en ook aanvullende diensten als 'computerized driving directions', 'instant return' en 'rent it here – leave it there'. Er zijn verschillende huurvormen voor verschillende doelgroepen gecreëerd (verschillende soorten 'client cards' zoals 'Number one club gold' en 'European business class'). Daarnaast zijn nieuwe dienstencombinaties ontwikkeld in samenwerking met andere ondernemingen. Voorbeelden zijn 'Flight-drive', één ticket voor vliegtreis en auto, en de samenwerking met British Rail in trein-autohuur arrangementen. Ook worden in samenwerking met andere organisaties zogenaamde 'joint logo cards' uitgegeven.

Bij IKEA is vrijwel vanaf het begin een vrij ruim assortiment aanwezig geweest. Opvallend is dat IKEA zich in zijn aanbod niet beperkt tot wat veel concurrenten doen,

namelijk bijvoorbeeld alleen meubels of tapijten of keukens of serviezen of kantoorinrichting. Dit totaalpakket kan gezien worden als een nieuwe combinatie van diensten (assortimenten) die door concurrenten veelal gescheiden worden aangeboden. Het brede assortiment duidt op diversificatie op het terrein van inrichting van woningen en kantoren.

**Tabel 4.6** (Nieuwe) combinaties van diensten in de Nederlandse casestudies (1989-1991)

	(Nieuwe) combinaties van diensten
<i>Consumentendiensten</i>	
1. James	❖
2. Cosmo	
<i>Consumenten- en zakelijke diensten</i>	
3. Hertz	❖
4. IKEA	❖
<i>Zakelijke (ondersteunende) diensten</i>	
5. Publex	❖
6. Van Hecke	❖
7. Lavold / Compuclean	❖
<i>Zakelijke (distributieve en kennisintensieve) diensten</i>	
8. OPG	❖
9. Oranjewoud / L+T	❖
10. Frans Maas	❖

Bron: Bijlage 1.

Publex Stadsmeubilair levert een interessante illustratie van een innovatieve combinatie van diensten die afzonderlijk al wel bestonden, maar niet in onderlinge samenhang geproduceerd werden. In die combinatie spelen ook de tastbare aspecten, in de vorm van de design en productie van het stadsmeubilair, een belangrijke rol. In het diensten-managementsysteem zijn ontwerp, onderhoud en exploitatie in een nieuw arrangement op elkaar afgestemd. Het nieuwe concept is gebaseerd op de wensen en belangen van meerdere partijen en doelgroepen: gemeenten, openbaar-vervoerbedrijven en hun klanten,

adverteerders en het algemene publiek. Er lijkt een sterke integratie te bestaan tussen de elementen van het dienstconcept en het dienstenmanagementsysteem.

Bij Van Hecke zien we enkele nieuwe combinaties van diensten optreden. Naast het bereiden en leveren van voeding binnen de organisatie van de klant, worden aanvullende diensten aangeboden op het gebied van informatievoorziening, financieel beheer, kwaliteitsbewaking en personeelbeheer, waarmee klanten een eigen combinatie kunnen maken. Behalve de bedrijfscatering biedt Van Hecke via aparte divisies ook diensten als Party-service, geautomatiseerde catering, 'catering consultancy' en 'facility management'. Uitbreiding van het dienstenaanbod blijft dicht bij de oorspronkelijke kerndienst.

In de casestudie over Compuclean en Lavold blijkt een ontwikkeling van een serie nieuwe specialistische diensten op het terrein van schoonmaak. In de omschrijving van het aanbod van Lavold wordt een onderscheid gemaakt in circa twintig verschillende schoonmaak- en reinigingsdiensten (zoals schoonmaakonderhoud, industrieel onderhoud, gevelreiniging, advisering en kwaliteitscontroles). Enkele van deze diensten zijn ondergebracht in aparte bedrijven. Compuclean is een voorbeeld van zo'n specialistische dienst en is een onderdeel van Winton, gericht op milieutechnisch onderhoud van computerruimten en luchtventilatie-systemen. Gezien de gemeenschappelijke focus in werkzaamheden en methoden lijkt er sprake te zijn van een relatief sterk samenhangend aanbod van diensten.

OPG-RBA-consultants vormen een onderdeel van de groothandelsdivisie en richten de focus volledig op de Nederlandse apotheker. RBA heeft verschillende adviesdiensten gebundeld: bouwkundige, financiële, juridische, marketing- en algemene management-adviezen (waaronder automatisering, opleidingen en interimmanagement). De combinatie van deze advies-groepen heeft als voordeel dat er meer maatwerk geleverd kan worden voor klanten die een geïntegreerd aanbod van diensten wensen. De focus op een doelgroep is voor klanten een pluspunt, zeker waar het gaat om een branche van vrije-beroeps-beoefenaren met een complexe institutionele structuur. Een voordeel voor OPG is de verbinding (via accountmanagers) met de groothandelsactiviteiten. Daarnaast bestaan er ook dwarsverbanden met bedrijven waarin OPG participeert of een 100% belang heeft, zoals Euroned B.V. (softwarehuis voor apotheeksystemen), Medfund B.V. (venture-capitalfonds voor de gezondheidszorg) en Farmac (administratie). OPG heeft via RBA een combinatie van diensten geschapen, die onder meer door de sterke focus op één branche een innovatief karakter heeft.



Bij de ontwikkeling van Geovas is een combinatie gevormd tussen het ingenieursbureau Oranjewoud en softwareleverancier L+T Informatica. Het resultaat is het Gemeentelijk Vastgoed Informatiemodel (GVI) en de praktische invulling daarvan in Geovas, het GEMEente Omvattend Vastgoed Automatiserings Systeem. Er zijn ondersteunende en aanvullende diensten opgezet, onder meer bedoeld voor de invoer en conversie van gegevens en de onderlinge afstemming tussen onderdelen van het systeem. Verder zijn advisering en opleiding belangrijk, gezien Geovas vele toepassingen kent en er veel personen bij betrokken zijn. De ontwikkeling van Geovas kan geclassificeerd worden als een 'nieuwe combinatie' van diensten. In Geovas wordt expertise uit verschillende vakgebieden en bedrijven in een nieuwe vorm samengevoegd en op basis daarvan is een nieuwe dienst ontwikkeld. Daardoor kan beter ingespeeld worden op specifieke wensen en situaties bij klanten. Oranjewoud beschikt over een vrij breed dienstenpakket met de nadruk op dienstverlening aan gemeenten en Geovas is een uitbreiding daarvan.

De dienstverlening van Frans Maas heeft zich ontwikkeld van transport naar integrale logistieke dienstverlening. De transportfunctie is uitgebreid met diensten als goederenopslag, verpakken, installeren, kwaliteitscontrole, facturering, 'tracking & tracing' van de goederen, verstrekken van managementinformatie en dergelijke. Het bedrijf beheerst een steeds groter deel van de logistieke keten. Klanten zijn bereid om steeds meer activiteiten uit te besteden of af te stoten, maar stellen hoge eisen ten aanzien van de integratie van de dienstverlening. Dat blijkt onder meer uit de relatie tussen Frans Maas en Rank Xerox, één van zijn grootste klanten. Voor deze klant wordt de totale inkomende goedereninstroom georganiseerd tot aan de machine op de productievloer. Ook voor de uitgaande goederenstroom is Frans Maas de 'main supplier' en heeft daarin zijn rol als dienstverlener verbreed tot en met het testen van de apparatuur na aflevering.

De cases laten zien dat er een variëteit bestaat in veranderingen en innovaties in het dienstenpakket van de onderzochte bedrijven. Bij negen van de tien bedrijven komen nieuwe combinaties van diensten voor. De verschijningsvorm daarvan kan verschillen. In sommige gevallen gaat het om een nieuwe combinatie van kerndienst en extra diensten, waardoor meer keuzemogelijkheden en meer maatwerk aan de klant worden aangeboden. Hertz vormt daar een voorbeeld van. In andere gevallen gaan de uitbreiding van het dienstenpakket en de combinatiemogelijkheden daarbinnen verder, zoals onder meer het geval is bij Frans Maas.

#### 4.6 Klant als coproductent – vormen en variaties in de Nederlandse casestudies (1989 – 1991)

Ook de derde organisatorische innovatie die we hebben onderscheiden, innovatie in coproductie, wordt verder uitgewerkt en toegelicht aan de hand van de tien Nederlandse casestudies (in de periode 1989-1990). Per case worden de belangrijkste veranderingen en vernieuwingen in die rol- en taakverdeling die we hebben waargenomen geïnventariseerd. Enkele resultaten zijn weergegeven in tabel 4.7.

In de categorie consumentendiensten was vooral bij James een aantal veranderingen zichtbaar. Bij teleshopping gaan klanten niet of minder vaak naar de winkel en krijgen de goederen thuisbezorgd. Goederen kunnen ook bezorgd worden wanneer de klant niet thuis is. De klant krijgt informatie over producten thuis gestuurd via assortimentscatalogus en direct mail. De klant verwerkt zelfstandig die informatie en bestelt via telefoon, fax of E-mail. Voor de klant betekent dit een tijdsbesparing en meer gemak. De activiteiten op het gebied van informatieverwerking en communicatie veranderen echter en vereisen een relatief zelfstandige en actieve benadering door de klant. James kan de informatieverwerking en communicatie ondersteunen bijvoorbeeld via standaardlijsten van boodschappen gebaseerd op aankopen in het recente verleden van de klant. Maar de klant ontbeert hulp en adviezen zoals die in een winkel gegeven kunnen worden. Ook ontbreekt het directe contact met producten en dienstverlening op maat zoals in diverse 'shops in the shop'. Voor zover er sprake is van maatwerk, is het vooral 'self-customization'.

In de Cosmo-case waren geen ingrijpende veranderingen in rollen van de klantesignaleerd. Een interessant onderdeel van het dienstconcept was de vorm van begeleiding van de klant bij de specificatie van zijn wensen (met behulp van standaardmodellen).

Ook bij Hertz lijkt er geen ingrijpende herdefinitie van de rol van de klant plaats te vinden. Wel zien we veranderingen in de 'interface' tussen klant en dienstverlener door het gebruik van informatietechnologie. Vaste klanten met een klantenkaart hebben geen of minder assistentie nodig van baliepersoneel. Er kan bijvoorbeeld zonder tussenkomst van een balie medewerker gehuurd worden.

Eén van de cases waar er duidelijk sprake is van innovatie in coproductie door de klant is IKEA. Het dienstconcept van IKEA impliceert een actieve opstelling van de klant, die een

aantal taken uitvoert in het dienstverleningsproces. Klanten selecteren zelfstandig informatie (onder meer de catalogus), beslissen zelf (vrijwel) zonder advisering door personeel, zoeken zelf producten op in de winkel, halen die uit het magazijn, rekenen af, zorgen voor intern transport en transport naar huis, en assembleren en installeren producten zonodig ook zelf. De taken van de klant zijn daarmee veel uitgebreider dan in vergelijkbare winkels in de branche.

Ook Publex hebben we aangemerkt als innovatief op dit gebied. De belangrijkste verandering is de overname van activiteiten van de gemeenten, waardoor een nieuwe taak- en arbeidsverdeling ontstaat. Ontwerp, onderhoud en exploitatie komen voor rekening van de dienstverlener. De klant is bevrijd van lastige en kostbare taken.

Een soortgelijke verschuiving zien we bij een andere ondersteunende zakelijke dienstverlener Van Hecke. Ook hier zien we dat klanten activiteiten uitbesteden of afstoten die veel rompslomp en vaak 'inefficiëncies' inhouden. Veelal krijgen klanten meer kwaliteit geleverd voor minder geld en worden de activiteiten en uitgaven beter beheersbaar, onder meer door een betere informatievoorziening. Een bijzonder aspect van deze dienstverlening is dat die plaatsvindt binnen de organisatie van de klant, waarbij vaak ook personeel van de klant wordt betrokken of overgenomen. De nieuwe taakverdelingen worden daarmee direct zichtbaar voor de hele organisatie van de klant.

Ook de introductie van Compuclean door Lavold heeft geleid tot een toename van de mogelijkheden voor uitbesteding. Toch lijken de taakverschuivingen niet zo ingrijpend dat hier een innovatie in coproductie heeft plaatsgevonden.

In de laatste drie cases uit de zakelijke (distributieve en kennisintensieve) dienstverlening blijkt dat er steeds betrekkelijk ingrijpende veranderingen in taakverdelingen tussen dienstverlener en klant plaatsvinden.

Beide innovaties bij OPG, de nieuwe adviesorganisatie en de franchiseformule, zijn uitbreidingen van de groothandelsactiviteiten. Beide betekenen een grotere betrokkenheid bij de bedrijfsvoering van de klant. In de adviesorganisatie worden coördinerende taken vervuld voor de klant. Door het voeren van (een deel van) de regie over bijvoorbeeld de afstemming tussen juridische, financiële of automatiseringsadviezen dringt OPG verder door in de organisatie van de klant. Ook door de introductie van de franchiseformule



veranderde de rol van de apotheker. Formule-ontwikkeling, marketing, inrichting, logistiek en dergelijke, worden in die opzet van hem overgenomen.

In het geval van Oranjewoud en L+T, is de samenwerking met klanten gericht op de ontwikkeling van een nieuwe dienst. Klanten (gemeenten) zijn nauw betrokken bij het hele proces van ontwikkeling en levering. De betrokkenheid begint bij de specificatie van wensen (gemeentelijke functionele ontwerpen), maar strekt zich uit tot en met de implementatie.

Bij Frans Maas tenslotte is waarschijnlijk de meest vergaande vorm van samenwerking te vinden. Daarbij gaat het niet alleen om het uitbesteden of afstoten door klanten van transportactiviteiten. Frans Maas levert ook bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe logistieke concepten en systemen. Onder meer in de relatie met Rank Xerox speelt Frans Maas de rol van 'main supplier'. Mede door de introductie van 'tracking-systemen' bleek het mogelijk om verder door te dringen in de 'value chain' van de klant en taken over te nemen op het gebied van voorraadbeheer, informatievoorziening en logistiek management. Door de ontwikkeling en implementatie van informatiesystemen en met behulp van 'decision support'-systemen kan Frans Maas ook een belangrijke rol vervullen in diagnose van problemen en het ontwerpen van oplossingen voor logistieke vraagstukken.

In tabel 4.7 is voor de zeven casestudies met de meest opvallende veranderingen aangegeven in welke richting er taakverschuivingen optreden tussen dienstverlener en klant. Voor de cases van Cosmo, Hertz en Lavold/Compuclean geldt dat er weinig of geen aanwijzingen zijn dat er innovaties plaatsvinden in de taakverdeling tussen dienstverlener en klant. Bij de verschuivingen in taken en activiteiten in de overige zeven cases, zien we een verschil tussen consumentendiensten en zakelijke diensten. Bij consumentendiensten is er een gemengd beeld. De 'teleshopping'-diensten van James zijn hier een illustratie van. De klant hoeft het huis niet meer uit, hij krijgt zijn boodschappen thuis bezorgd. Daar staat tegenover dat de klant meer zelf moet doen. Hij krijgt geen persoonlijk advies in de winkel en hij moet de nodige moeite doen om informatie te verwerken en door te geven. Ook bij de andere casestudies zijn voorbeelden aan te geven van verschuivingen in verschillende richtingen. Bij IKEA moet de klant zeer actief zijn, echter hij krijgt wel een zeer breed assortiment aangeboden (bijvoorbeeld inclusief een restaurant) en kan op verschillende manieren ondersteund worden, zeker wanneer hij een zakelijke klant is (kantoorinrichting). Behalve vormen van 'self service' zien we ook nieuwe diensten

waarin de dienstverlener juist taken van de klant overneemt (thuisbezorging). De tweezijdige ontwikkeling zien we ook in andere delen van de detailhandel. Naast doelmatig winkelen via teleshopping en zelfbediening, is er behoefte aan 'funshopping', persoonlijk advies en dergelijke [Elfring, Van der Aa & Kloosterman, 1991]. Ook in de financiële dienstverlening zien we vergelijkbare bewegingen. Enerzijds is er sprake van meer self-service door klanten ('desintermediation', geld-automaten, 'electronic banking') en anderzijds van intensivering van de relatie met klanten, meer persoonlijk advies en maatwerk [Bertrand & Noyelle, 1988].

**Tabel 4.7** Verschuiving in taken en activiteiten tussen dienstverleners en klanten bij tien Nederlandse casestudies (1989-1990) \*

	Richting van de verschuiving	
	Dienstverlener	klant
<i>Consumentendiensten</i>		
James (teleshopping)		←→
IKEA (retailing self service)		→
<i>Zakelijke (ondersteunende) diensten</i>		
Publex		←
Van Hecke		←
<i>Zakelijke (distributive en kennisintensieve) diensten</i>		
OPG		←
Oranjewoud / L+T		←
Frans Maas		←

\* Bij de cases die niet in deze tabel zijn opgenomen werden in de genoemde periode geen belangrijke verschuivingen geconstateerd.

Bron: Zie tekst en bijlage 1.

De verschuiving van taken en rollen die bij consumentendiensten in beide richtingen tussen dienstverlener en consument kan optreden, kan begrepen worden vanuit de functies van de dienstverlening. Gadrey [1990] heeft, bijvoorbeeld, voor detailhandel drie hoofdfuncties onderscheiden: de fysieke distributie, de verwerking van informatie en de 'service dimension', zoals het informeren, helpen, adviseren van klanten. De 'service

dimension' is waarschijnlijk van toenemend belang vanwege het groeiend aantal keuzemogelijkheden in de samenleving, de grotere tijdsdruk en de hogere eisen die klanten stellen aan de kwaliteit van producten en diensten [Gadrey, 1990]. Met een uitsplitsing in functies van de dienstverlening kunnen we het optreden van dubbele bewegingen in 'service' en 'self service' beter begrijpen. Bij het management van goederen en informatie wordt steeds meer geautomatiseerd. Automatisering leidt tot meer snelheid, gemak en grotere keuzemogelijkheden, maar kan ook leiden tot een grotere (en andere) rol voor de klant (bijvoorbeeld zelf-'scanning' van producten in supermarkten). Bij de derde functie, de 'service dimension', zien we 'duo-trends' met meer persoonlijke bediening en 'fun-shopping' aan de ene kant en snel en goedkoop boodschappen doen met weinig service aan de andere kant. Aangezien diensten veelal zijn opgebouwd uit een of meerdere kerndiensten en extra of ondersteunende diensten, is het mogelijk dat de taak- en rolverdeling per onderdeel van het dienstenpakket op verschillende wijze verandert. Binnen het dienstenpakket kunnen verschuivingen van taken en activiteiten in meer dan een richting tegelijk optreden.

Bij de cases uit de zakelijke dienstverlening draait het voornamelijk om het afstoten of uitbesteden van activiteiten door klanten. De zakelijke dienstverleners in onze casestudies nemen taken over en groeien veelal in de waardeketen van de klant. Vandermerwe [1993] spreekt in dit verband over 'jumping into the customer's activity cycle'. Deze ontwikkeling wordt des te sterker zichtbaar wanneer dienstverleners ook bepaalde 'consultancy'-en regie-functies vervullen en de rol kunnen spelen van 'main supplier' (zie de voorbeelden van OPG en Frans Maas). Naast de trend van uitbesteden en afstoten zien we ook in de zakelijke dienstverlening een ontwikkeling waarin dienstverleners niet automatisch allerlei taken uitvoeren voor de klant, maar de klant zelf de keuze laten en in staat stellen en faciliteren een aantal taken zelf uit te voeren. De bijdrage van de dienstverlener verschuift dan van 'relieving' naar 'enabling' [Normann, 1991]. Bij dienstverleners ontstaat een andere samenstelling van hun dienstenpakket met meer accent op advisering en overdracht van kennis naar de klant.

#### 4.7 Conclusies

In dit hoofdstuk is een overzicht geboden van het empirisch deel van ons onderzoek. Gezien het exploratieve karakter van het onderzoek is gekozen voor een casestudie-benadering met meerdere cases, verspreid over verschillende diverse dienstverlenende



branches en afnemerscategorieën. Het empirisch onderzoek bestond uit drie fasen. In de eerste fase zijn negen buitenlandse cases uit de 'service management' literatuur onderzocht. De tweede fase omvatte een uitgebreid onderzoek naar tien cases van dienstverlenende bedrijven in Nederland in de periode 1989-1991. De derde fase betrof een actualisering van enkele kerngegevens uit de tweede fase en besloeg de periode 1991-1998. Het doel van de casestudies was een uitwerking en illustratie te bieden van de drie vormen van organisatorische innovatie die in hoofdstuk drie zijn onderscheiden (zie tabel 3.1). Bij de beschrijving en analyse van de casestudies komen de drie vormen van organisatorische innovatie meerdere keren naar voren en lijken relevant te zijn voor de betreffende bedrijven en branches. Wanneer we per type organisatorische innovatie kijken, komen we tot de volgende constatering.

De Nederlandse en de buitenlandse casestudies bieden ons een relatief grote variëteit in grootte en in vormen van ketenvorming. Deze innovatie komt verspreid voor over alle onderscheiden soorten diensten. Bij vrijwel alle onderzochte bedrijven is er sprake van 'ketenvorming'. Het relatieve belang van een model met meerdere vestigingen lijkt te verschillen per bedrijfstak. Nieuwe combinaties van diensten komen voor in de cases van James, Hertz en IKEA en verder bij alle zakelijke diensten. De cases illustreren een variëteit aan innovaties in het dienstenpakket. In zowel de ondersteunende als de meer kennisintensieve dienstverlenende bedrijven wordt het pakket aan diensten uitgebreid en nemen de combinatiemogelijkheden toe. In vrijwel alle bedrijven zijn er innovaties in de coproductie door klanten. Bij de consumentendiensten zijn Shouldice Hospital en IKEA aansprekende voorbeelden. Bij de casestudies uit de zakelijke diensten blijkt deze innovatie veel voor te komen. Bij deze categorie bedrijven is er vaak sprake van een relatief langere en meer intensieve relatie met een klant. De ontwikkeling van nieuwe configuraties voor samenwerking met klanten lijkt daardoor ook relatief belangrijk. Bij de cases uit de zakelijke dienstverlening draait het voornamelijk om het afstoten of uitbesteden van activiteiten door klanten. De zakelijke dienstverleners in onze casestudies nemen doorgaans taken over van hun klanten. Bij de consumentendiensten is er sprake van een tegenovergestelde beweging. Door 'self service' nemen klanten taken over van dienstverleners. Echter het beeld is hier niet eenduidig, aangezien bijvoorbeeld bij 'teleshopping' dienstverleners ook weer taken vervullen die de klant eerst zelf uitvoerde.

Bij de meerderheid van de bedrijven zien we meer dan één innovatie. Er zijn weinig duidelijke verschillen te constateren tussen bedrijven die afkomstig zijn uit verschil-

lende branches. De drie organisatorische innovaties lijken in de zakelijke dienstverlening relatief vaker voor te komen. Innovaties in ketenvorming komen daarbij minder en de twee overige typen organisatorische innovaties meer voor dan bij de consumentendiensten. In het volgende hoofdstuk zullen we ons richten op de analyse van enkele verklarende factoren voor de innovaties die hier beschreven zijn.

# 5

## **Drie organisatorische innovaties in diensten** **Analyse van verklarende factoren**

### 5.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is een uitwerking en illustratie gegeven van drie vormen van organisatorische innovatie in dienstverlenende bedrijven. Het vorige hoofdstuk had vooral een beschrijvend karakter. Na die beschrijving wordt nu vooral aandacht besteed aan de mogelijke verklarende factoren van de drie organisatorische innovaties. Daarmee staat de *derde deelvraag* uit ons onderzoek centraal: "Op welke wijze kunnen de *organisatorische innovaties* verklaard worden?"

Aan de hand van literatuur op het terrein van strategisch management en 'service management' worden verklaringen gezocht voor de drie organisatorische innovaties en enkele mogelijke onderlinge samenhangen. Bij de inventarisatie van mogelijke verklarende factoren is consequent een onderscheid gemaakt tussen het perspectief van de klant (consument of bedrijf) en het perspectief van de dienstverlener. Op grond van dit onderzoek naar verklarende factoren zijn enkele proposities geformuleerd die tevens een startpunt bieden voor nader onderzoek



Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd. In paragraaf 5.2 wordt de organisatorische innovatie 'ketenvorming' besproken. Bij de verklarende factoren voor deze innovatievorm staan schaal- en ervaringsvoordelen centraal. Paragraaf 5.3 handelt over de verklarende factoren voor de organisatorische innovatie 'nieuwe combinaties'. Een belangrijke verklaring wordt gezocht in de factor 'synergievoordelen'. De organisatorische innovatie 'de klant als coproductent' wordt behandeld in paragraaf 5.4. De verklaring van deze innovatie wordt vooral gezocht in voor- en nadelen van integratie. Het hoofdstuk wordt afgerond met conclusies en een overzicht van de proposities in paragraaf 5.5.

## 5.2 Ketenvorming als organisatorische innovatie en schaal- en ervaringsvoordelen

### 5.2.1 Perspectief van de klant: voor- en nadelen van ketenvorming

Vanuit het perspectief van de klant, kan de verklaring voor de innovatie 'ketenvorming' gevonden worden in bepaalde voordelen voor de dienstverlener die worden doorgegeven aan de klant (zie hieronder). Dat betekent dat klanten een dienst tegen een relatief lagere prijs en/of een hogere kwaliteit geleverd kunnen krijgen. De kwaliteit van dienstverlening kan onder meer verhoogd worden door vergroting van de toegankelijkheid (het aantal vestigingen) en de betrouwbaarheid van de dienstverlening bij een grotere standaardisatie. De aantrekkelijkheid van een dienstverlenend bedrijf, bijvoorbeeld een transportonderneming of een autoverhuurder, neemt voor klanten veelal toe naarmate er meer vestigingen zijn. Voor dienstverlenende bedrijven kan het 'volgen van de klant' een overweging zijn voor uitbreiding van het aantal vestigingen en met name internationalisatie van de activiteiten [Erramilli & Rao, 1990; Post, 1992; Segal-Horn, 1993]. De grootte van het bedrijf en het aantal vestigingen kan in sommige opzichten ook nadelig zijn voor klanten. Daarbij kan men onder meer denken aan de negatieve kanten van standaardisatie, met name het gebrek aan maatwerk voor klanten [Gummesson, 1993; Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990, 1992].

### 5.2.2 Perspectief van de dienstverlener: schaal- en ervaringsvoordelen

Bij de verklaring van het ontstaan van innovaties, zijn schaalvoordelen en synergievoordelen die met innovaties bereikt kunnen worden, zeer belangrijke factoren [Teece, 1980; Chandler, 1990]. Deze voordelen lijken ook een belangrijke verklaringsgrond voor innovaties in dienstverlenende sectoren en bedrijven. Voor de verklaring van ketenvorming lijken schaalvoordelen de dominante factor. Schaalvoordelen ('economies of scale') treden op wanneer bij uitbreiding van de productie de gemiddelde kosten dalen omdat de vaste kosten door steeds meer eenheden gedeeld worden.

Veel dienstverlenende sectoren hebben van oorsprong een gefragmenteerd karakter. In deze sectoren bestaan of bestonden relatief veel zelfstandige kleinschalige producenten. Inmiddels verandert deze situatie en vinden er in veel sectoren processen van schaalvergroting en concentratie plaats. Lovelock, Vandermerwe & Lewis [1999, p. 12] concluderen dat "more and more services are being delivered through national or even global chains... Large franchise chains are replacing (or absorbing) a wide array of small independent services businesses in fields as diverse as bookkeeping, car hire, dry cleaning, hairdressing, photocopying, plumbing, fast-food restaurants and estate agency services". Die ontwikkeling geldt niet alleen voor sectoren als de detailhandel en horeca, maar ook voor de zakelijke en professionele dienstverlening [Porter, 1990]. Wanneer we kijken naar schaalvoordelen, blijkt dat dienstverlenende bedrijven die veelal alleen kunnen bereiken door het openen van nieuwe vestigingen. Immers, de productie van een dienst is meestal gebonden aan tijd en plaats. De aanwezigheid en betrokkenheid van de klant is vereist voor tenminste een deel van het productieproces van de meeste diensten. [Lovelock, 1983]. Het openen van vestigingen dichtbij de klant is belangrijk bij bedrijven die een distributiebeleid voeren waarin de klant naar de dienstverlener komt. Maar ook in het omgekeerde geval, wanneer de dienstverlener naar de klant gaat, zien we ketens van vestigingen ontstaan, zoals in de professionele dienstverlening [Maister, 1993; Noyelle, 1989].

Schaalvoordelen kunnen op veel aspecten van de bedrijfsvoering betrekking hebben. Onder de algemene vlag 'management en organisatie' kan men toepassingen rangschikken als de ontwikkeling van bepaalde organisatievormen, werkmethoden, managementformules, bedrijfsfilosofie, methoden voor kwaliteitsmanagement en dergelijke. Schaalvoordelen hebben ook te maken met inrichting van vestigingen, met infrastructurele voorzieningen, met speciale apparatuur en andere hulpmiddelen. Informatietechnologie en -systemen, die van groot belang kunnen zijn voor deze organisatorische innovatie, worden eveneens vaak

genoemd als bron van schaalvoordelen [Kasper, Van Helsdingen & De Vries, 1999; Nayyar, 1993]. Segal-Horn [1993, p. 35] geeft hierbij onder meer het voorbeeld van "...the central role now played by computer reservation systems in the activities of airlines, hotel chains, car rental firms and so forth".

Door enkele auteurs op het terrein van dienstenmanagement worden naast schaalvoordelen, *netwerkvoordelen* genoemd [Normann, 1984; Heskett, 1986]. Het bijzondere van netwerken is dat bij een toevoeging van een extra vestiging iedere andere vestiging kan profiteren omdat de waarde van het hele netwerk toeneemt. Naarmate er meer vestigingen zijn, neemt de toegankelijkheid van de dienstverlening toe. De keuzemogelijkheden zijn dan groter en de mogelijkheden voor onderlinge verwijzing en samenwerking groeien eveneens. Een creditcard, bijvoorbeeld, krijgt meer waarde naarmate deze op meerdere plaatsen gebruikt kan worden. Wij zullen netwerkvoordelen echter niet als aparte categorie hanteren, omdat deze onvoldoende gescheiden kunnen worden van schaalvoordelen.

Naast schaalvoordelen kunnen ook *ervaringsvoordelen* optreden. Ervaringsvoordelen zijn dynamisch van aard en worden veelal gerelateerd aan leerprocessen, technische en organisatorische verbeteringen en 'product redesign' [Aaker, 1988]. In een keten kunnen nieuwe vestigingen profiteren van ervaringen en kennis die in andere vestigingen zijn opgedaan. Van Wijk & Van den Bosch [1999] onderzochten bijvoorbeeld de kennisstromen in een keten van lokale banken. Voorbeelden daarvan zagen we onder meer in de casestudies van IKEA en Hertz. Gezien het feit dat schaal- en ervaringsvoordelen empirisch lastig te scheiden zijn, worden ze in dit onderzoek als één categorie behandeld.

Op grond van de bovenstaande uiteenzetting veronderstellen we dat de organisatorische innovatie 'ketenvorming' in belangrijke mate verklaard wordt door schaal- en ervaringsvoordelen voor het dienstverlenende bedrijf. Dit leidt tot de volgende propositie:

#### PROPOSITIE 5.1

*De organisatorische innovatie 'ketenvorming' wordt in belangrijke mate verklaard door schaal- en ervaringsvoordelen voor het dienstverlenend bedrijf.*



### 5.3 Nieuwe combinaties als organisatorische innovatie en synergievoordelen

#### 5.3.1 Perspectief van de klant: voor- en nadelen van (nieuwe) combinaties

Ook bij de analyse van verklarende factoren van de innovatie 'nieuwe combinaties' kiezen we eerst het perspectief van de klant. Baker & Faulkner [1991] noemden in hun onderzoek naar het inkopen van professionele diensten de volgende voordelen van het kopen van combinaties van diensten bij één bedrijf ('one stop shopping'):

- de dienstverlener bouwt kennis van de klant op (de kennis kan onder meer betrekking hebben op de bedrijfstak, de organisatie en medewerkers bij de klant),
- informatie kan efficiënt gebruikt worden (de accountant die jaarrekening controleert, geeft ook adviezen over inrichting van de administratieve organisatie),
- onderlinge afstemming van de diensten is makkelijker binnen een bedrijf dan tussen meerdere bedrijven,
- complementariteit: sommige diensten vertonen sterke samenhang met andere,
- voordelen van afname van grotere hoeveelheden (kwantumkortingen),
- toename van de onderhandelingsmacht van de afnemer.

Deze argumenten betreffen vooral producentendiensten. Voor consumentendiensten kunnen echter soortgelijke overwegingen gelden. In het algemeen zouden consumenten in ieder geval meer kwaliteit en maatwerk mogen verwachten. Een relatief breed en afgestemd assortiment biedt veelal meer keuzemogelijkheden en ruimte voor ('self') 'customization'. De hierboven genoemde voordelen zijn, deels, te relateren aan het vraagstuk van 'information asymmetries'.

Eén van de verklarende factoren voor het kopen van meerdere diensten bij een toeleverancier is het informatieprobleem dat klanten kunnen ervaren [Nayyar, 1990, 1993]. De ontastbaarheid van diensten kan leiden tot onduidelijkheid en onzekerheid bij de klant over wat hem geleverd zal worden (zie ook hoofdstuk 2). Ook de andere kenmerken van diensten kunnen bijdragen aan deze onzekerheid. De betrouwbaarheid en bekwaamheid van een dienstverlener is van tevoren veelal moeilijk vast te stellen. Klanten gaan bij koopbeslissingen onder meer af op waarneembare aspecten die een beperkt beeld geven van de totale dienst. De klant ziet als het ware het topje van de ijsberg [Normann, 1984]. Wanneer het moeilijk is om onderscheid te maken tussen goede en slechte dienstverleners,

kunnen slechte (met lagere kosten) goede uit de markt prijzen. Dan is er sprake van 'adverse selection'. Dit begrip "...refers to problems that are associated with the buyer's inability to observe either the seller's characteristics or the contingencies under which the seller operates" [Holmstrom, 1985, p. 188]. Bovendien kan de koper meestal niet bepalen welke inspanningen de verkoper zal plegen om het gevraagde te leveren. Dit probleem wordt aangeduid met 'moral hazard'. Dat begrip verwijst naar "...problems associated with the buyer's inability to observe actions taken by the seller" [Holmstrom, 1985, p. 187]. Dit probleem wordt nog versterkt wanneer de kwaliteit van dienstverlening slecht meetbaar is.

De ernst van het informatieprobleem ('information asymmetry') hangt mede af van bepaalde attributen van diensten [Nayyar, 1993]. Vanwege het ontastbare karakter hebben diensten relatief veel 'experience'- en 'credence'- 'qualities' [Parasuraman, 1985]. 'Experience qualities' zijn kenmerken of attributen die men pas kan beoordelen tijdens het gebruik van de dienst. 'Credence qualities' zijn kenmerken die zelfs tijdens of na het gebruik van een dienst moeilijk te beoordelen zijn. Hoe groter het belang van 'experience'- en 'credence'- 'qualities', des te groter kan het informatieprobleem worden voor de koper. Wanneer kopers een dergelijk informatieprobleem hebben, zullen zij een voorkeur hebben voor een dienstverlener die bekend is en waar zij al (goede) ervaringen mee hebben. Recent onderzoek binnen de (medische) professionele dienstverlening ondersteunt deze redenering [Brush & Artz, 1999]. Wanneer een bedrijf succes heeft in een bepaalde dienst en men heeft een reputatie opgebouwd, bestaan er mogelijkheden om het dienstenpakket uit te breiden [Nayyar, 1990, 1993]. Reputatie en merknaam kunnen een basis vormen voor diversificatie [Aaker, 1990]. Daarmee is echter nog weinig gezegd over de mate waarin deze nieuwe dienst aansluit bij andere diensten in het pakket en of er sprake is van nieuwe combinaties van diensten waarbij afstemming en integratie tussen de diensten een belangrijke rol spelen [Mathyssens, Commandeur, Faes & Frambach, 1998].

We concluderen dat combinaties van diensten van een bedrijf voor klanten voordelen kunnen bieden. Dit is onder meer het geval wanneer er sprake is van synergievoordelen bij de dienstverlener, bijvoorbeeld bij complementaire deskundigheid of het opbouwen van kennis van de klant, waardoor er maatwerk geleverd zou kunnen worden. Aan een dergelijke inkoopstrategie ('serial strategy' of 'relational strategy') kunnen ook bezwaren kleven [Baker & Faulker, p. 39]. Een breed dienstenpakket is niet altijd wat de klant zoekt. Eén van de verklaringen voor het succes van combinaties van diensten is gezocht in het



informatieprobleem dat klanten ervaren bij de aankoop van diensten. Een basis voor diversificatie is de reputatie van een dienstverlener die de klant houvast kan geven in een situatie van 'information asymmetry' [Nayyar, 1990, 1993].

### 5.3.2 Perspectief van de dienstverlener: diversificatie en synergie

Gezien vanuit het perspectief van het dienstverlenende bedrijf vormen synergievoordelen een belangrijke verklarende factor voor de organisatorische innovatie 'nieuwe combinaties'. Als definitie van 'synergievoordelen' hanteren we de definitie van 'economies of scope': "Economies of scope exist when for all outputs  $y_1$  and  $y_2$  the cost of joint production is less than the cost of producing each output seperately" [Teece, 1980, p. 224]. Synergievoordelen kunnen bijvoorbeeld optreden wanneer twee producten of diensten beide profiteren van bepaalde ondeelbare productiemiddelen of beide (niet-rivaliserend) gebruik kunnen maken van een gemeenschappelijk bron, zoals onderzoek of gemeenschappelijke investeringen. Een voorbeeld dat typisch is voor dienstverlenende bedrijven, is het gezamenlijk benutten van productiecapaciteit. Vanwege pieken en dalen in de productie kunnen combinaties van diensten met verschillende vraagcycli tot een betere capaciteitsbenutting leiden [Sasser, 1976; Lovelock, 1992c; Northcraft & Chase, 1985]. Hoewel de potentiële synergievoordelen in theorie duidelijk zijn aan te geven, is het empirisch moeilijk vast te stellen of deze voordelen ook gerealiseerd worden [De Jong, M.W., 1993a].

Voor het uitwerken van de relatie tussen 'nieuwe combinaties' en synergievoordelen, sluiten we aan bij de literatuur over diversificatie. We spreken van *diversificatie* wanneer een bedrijf nieuwe diensten levert aan bestaande klanten en/of aan nieuwe klanten [Ansoff, 1965]. Gezien de verwarring rond de term diversificatie [Rumelt, 1982; Reed & Luffman, 1986], biedt de benadering van Porter een helder referentiepunt [Porter, 1987; Van den Bosch & De Man, 1997]. Bij zijn analyse van diversificatiestrategieën introduceert Porter vier typen concernstrategie ('corporate strategy'). De vier typen hebben betrekking op gerelateerde en niet-gerelateerde diversificatie.

Voor de twee vormen van *niet-gerelateerde* diversificatie, portfolio-management en herstructurering, geldt dat er geen verbindingen (nodig) zijn tussen de business units. Bij portfolio-management zijn de business units zelfstandig en ziet de concerntop zich als beheerder van een aantal beleggingen. Portfolio-management wordt door Porter gekritiseerd, onder meer door te stellen dat bij een efficiënte kapitaalmarkt het concern weinig



waarde kan toevoegen aan de business units. In het herstructureringsconcept bestaat de rol van het concernmanagement uit het selecteren van ondergewaardeerde ondernemingen die hulp van buiten nodig hebben. Door nieuw management, saneringen, investeringen en dergelijke, streeft de concerntop naar betere resultaten, uiteindelijk leidend tot goed lopende business units welke weer verkocht kunnen worden. Wanneer geherstructureerde units niet afgestoten worden, is er in feite sprake van de eerste vorm, namelijk portfolio-management.

In de twee vormen van *gerelateerde* diversificatie draait het om het benutten van de voordelen van relaties tussen business units. Dat kan volgens Porter op twee manieren vorm gegeven worden. In de eerste vorm gaat het om 'de wisselwerking van kennis en vaardigheden' tussen business units [Maljers, 1997; Meyer & Volberda, 1997]. Vooral de stromen van 'explicit and tacit knowledge' tussen business units dragen bij aan het zogenaamde absorptievermogen van ondernemingen [Cohen & Levinthal, 1990, 1994]. Dit absorptievermogen ('absorptive capacity') stelt ondernemingen (en business units) in staat nieuwe kennis op te nemen en te benutten voor innovaties. 'Intracorporate knowledge sharing' draagt in belangrijke mate daaraan bij [Boone, 1997; Van den Bosch, Volberda & De Boer, 1999; Van Wijk & Van den Bosch, 1998]. Met name bij dienstverlenende bedrijven speelt het 'intracorporate knowledge sharing' van de kennis over de (context van) de klant een grote rol [Sivula, 1997]. In de tweede vorm komen de relaties tussen business units naar voren in het delen van bepaalde middelen ('sharing resources'). Het 'delen van middelen' is de diversificatie-vorm die waarschijnlijk de hoogste eisen stelt aan samenwerking en integratie. Delen van middelen kan leiden tot kostenverlaging door schaal- of leervoordelen of tot grotere mogelijkheden voor differentiatie.

Het onderscheid tussen de vier concepten van Porter wordt als volgt omschreven: "While the concepts are not always mutually exclusive, each rests on a different mechanism by which the corporation creates shareholder value and each requires the diversified company to manage and organize itself in a different way" [Porter, 1987, p. 51]. De organisatorische consequenties en de eisen die gesteld worden aan afstemming en integratie van activiteiten zijn voor de twee vormen van *niet-gerelateerde* diversificatie beperkt. De business units opereren vrijwel geheel zelfstandig en los van elkaar. Bij *gerelateerde* diversificatie zijn de organisatorische consequenties relatief groter. Business units zijn minder zelfstandig en hun onderlinge relaties moeten organisatorisch vorm gegeven worden. Een belangrijke conclusie uit Porter's empirisch onderzoek is dat *gerelateerde* diversificatie meer succes

heeft dan niet gerelateerde. Bij deze conclusies moet een kanttekening gemaakt worden. Het onderzoek betrof zeer grote, Amerikaanse bedrijven, merendeels productiebedrijven. Gezien het algemene karakter van zijn analyse veronderstellen we echter dat de belangrijkste conclusies van Porter ook doorgetrokken kunnen worden naar de situatie van dienstverlenende bedrijven. We besluiten deze paragraaf met de formulering van twee proposities die betrekking hebben op de verklaring van de innovatievorm 'nieuwe combinaties'.

PROPOSITIE 5.2a

*Vanuit het perspectief van de klant kan de organisatorische innovatie 'nieuwe combinaties' in belangrijke mate verklaard worden uit voordelen van synergie en samenhang tussen diensten en uit de reductie van onzekerheid van de klant.*

PROPOSITIE 5.2b

*Vanuit het perspectief van het dienstverlenende bedrijf kan de organisatorische innovatie 'nieuwe combinaties' in belangrijke mate verklaard worden uit de synergievoordelen die het bedrijf daarmee kan realiseren.*

## 5.4 Klant als coproducent – voordelen van (des)integratie

### 5.4.1 Perspectief van de klant: voor- en nadelen van integratie

In deze paragraaf wordt gezocht naar factoren die een verklaring kunnen bieden voor innovaties in de taak- en rolverdeling tussen klanten en dienstverlenende bedrijven. Voor de analyse van relaties tussen bedrijven en hun klanten zijn meerdere theorieën en modellen beschikbaar [Hakansson, 1982; Lamming, 1993; Helper, 1991, 1995]. Veel van deze theorieën besteden echter weinig of geen aandacht aan de eigenschappen van diensten en de rol die klanten in dienstverlenende processen kunnen spelen. In de onderzoeken van Mills en Marguiles [1980, 1986] en O'Farrell en Moffat [1991] krijgt dienstverlening echter wel aandacht. Door het sterk beschrijvende karakter en de vele variabelen die gebruikt worden, sluiten die onderzoeken evenwel minder goed aan bij onze benadering.

Onze analyse is als volgt opgezet. De veranderingen in de relatie tussen dienstverlener en klant worden in eerste instantie gezien vanuit het perspectief van de klant. Daarbij wordt eerst aandacht besteed aan consumentendiensten. Daarna komt de zakelijke dienstverlening aan bod. Klanten moeten bij zakelijke diensten veelal complexe afwegingen



maken, met voor hun organisatie vaak verstrekkende gevolgen [Quinn & Hilmer, 1994]. Dat neemt niet weg dat veel argumenten voor de zakelijke diensten ook van toepassing kunnen zijn op consumentendiensten.

Voor *consumenten* lijken met name drie overwegingen te gelden om te participeren in de dienstverlening. Allereerst biedt participatie de mogelijkheid tot 'self service', wat bij arbeidsintensieve diensten een belangrijk kosten- en prijsvoordeel met zich mee kan brengen. Een tweede argument is mogelijkheid om de dienst naar eigen wensen te beïnvloeden of vorm te geven. De klant creëert zelf maatwerk. Deze 'do-it-yourself-customization' geeft bedrijven de mogelijkheid om strategieën van lage kosten en differentiatie tot op zekere hoogte te combineren [Heskett, 1986; Heskett, Sasser & Hart, 1990]. Een derde overweging kan gevonden worden in positieve ervaringen die klanten hebben bij de participatie zelf ('funshopping') [Lovelock, Vandermerwe & Lewis, 1999].

Bij *zakelijke diensten* lijkt de afweging 'self service' of 'service' complexer en meeromvattend dan bij de consumentendiensten. Onze analyse is gericht op de overwegingen om een activiteit al of niet zelf uit te voeren. We hebben dan te maken met het vraagstuk van verticale (des)integratie ofwel het 'make or buy' vraagstuk. Onder *verticale integratie* wordt verstaan: de combinatie van technologisch verschillende productie-, distributie-, verkoop- en/of andere economische processen binnen de grenzen van één onderneming [Porter, 1980]. Hieronder worden overwegingen voor en tegen verticale integratie weergegeven, zoals die naar voren komen uit de literatuur op het terrein van strategisch management en de (economische) organisatie-theorie [D'Aveni & Ravenscraft, 1994; Harrigan, 1985b, 1986; Mahoney, 1992; Porter, 1980; Quinn, 1992].

We onderscheiden drie categorieën verklarende factoren 'pro' integratie en dus 'contra' externe toelevering: strategische overwegingen, reductie van onzekerheid en het beheersen van meer specifieke risico's. Eén van de strategische voordelen van integratie is het verhogen van toetredingsdrempels in een bedrijfstak. Toetreding zou relatief grote investeringen voor nieuwe toetreders kunnen vereisen. Achterwaartse integratie door een of enkele ondernemingen kan leiden tot een meer oligopolistische markt van toeleveranciers met als mogelijk gevolg relatief hogere prijzen voor de diensten van deze toeleveranciers en hogere kosten voor de niet-geïntegreerde of toetredende ondernemingen [Porter, 1980].



Een veel genoemde reden voor de strategie van verticale integratie is het reduceren van onzekerheden. Volgens Harrigan [1985b, 1986] leidt onzekerheid over omvang van omzet tot minder verticale integratie. Ondernemingen kiezen aan het begin en het eind van de productlevenscyclus kiezen voor een relatief lage graad van integratie. Het tegenovergestelde kan verwacht worden in de groei- en verzadigingsfase. De onzekerheid in de vraag maakt investeringen riskant omdat de flexibiliteit, bijvoorbeeld via hoge uittreedrempels, kleiner wordt. Een uitzondering betreft producten of diensten die een intensieve informatieoverdracht of advisering aan de eindgebruiker nodig hebben [Harrigan, 1985b, 1986]. Williamson's analyse wijst echter (deels) in een andere richting: hoe groter de onzekerheid, des te moeilijker wordt het ontwerpen van contracten met derden [Williamson, 1985]. In het algemeen lijkt een toename in onzekerheid te leiden tot meer integratie. Echter de relatie tussen volume-onzekerheid en verticale integratie is niet eenduidig en de aard van de relatie is wellicht mede afhankelijk van het type product en de concurrentie tussen toeleveranciers [Mahoney, 1992; Walker & Weber, 1987].

Naast de meer algemene vormen van onzekerheid (in de vraag naar eindproducten en -diensten en in technologische veranderingen), worden in de literatuur een aantal specifieke risico's van desintegratie (uitbesteden, afstoten van taken) besproken. Integratie kan als reden hebben het reduceren van deze risico's. Het zeker stellen van levering van (cruciale) intermediaire diensten of goederen is een veelgenoemde reden voor verticale integratie [Porter, 1980]. Verder kan het afstoten of uitbesteden van activiteiten gepaard gaan met verlies van belangrijke vaardigheden van de onderneming. Wanneer voor een onderneming niet helder is wat de kerncompetenties zijn die op lange termijn bepalend zijn voor een goede concurrentiepositie, kleven er risico's aan afstoten van bepaalde activiteiten [Prahalad & Hamel, 1990]. Afstoten van taken kan op korte termijn leiden tot voordelen, bijvoorbeeld lagere kosten. Een stapsgewijs proces van desintegratie kan echter als nevengevolg hebben dat de onderneming geleidelijk, maar vrijwel onomkeerbaar belangrijke vaardigheden kwijt raakt. 'Hollow corporations' met voornamelijk marketing- en distributie-activiteiten hebben in veel gevallen geleidelijk terrein prijs moeten geven aan de toeleveranciers van hun producten [Bettis, Bradley & Hamel, 1992]. Met het uitbesteden van allerlei productie-activiteiten bestaat het risico dat een toeleverancier (snel) leert van de uitbestedende partij en uiteindelijk dezelfde eindproducten op de markt kan brengen en daarmee een directe concurrent wordt [Quinn, 1992; Quinn & Hilmer, 1994]. Verder kunnen innovatieprocessen minder gelijktijdig verlopen, met als resultaat

vertragingen en slechte afstemming. Quinn [1992] wijst ook op het gevaar van verlies van de mogelijkheden tot samenwerking tussen verschillende functies in een organisatie.

Na de verklarende factoren 'pro' integratie, komen we nu bij de overwegingen 'pro' externe toelevering: kostenvoordelen, innovatie en specialisatie en focus van het management. Externe toeleveranciers kunnen vaak tegen een lagere prijs leveren dan interne leveranciers. De 'minimum efficient scale of operations' is dan hoger dan de interne productie [Buzzell, 1983]. Vaak kunnen externe toeleveranciers op grotere schaal produceren en kunnen de gemiddelde kosten omlaag. Een belangrijke reden voor een grotere efficiency van een externe partij is dat deze schommelingen in de vraag vaak beter kan opvangen. Dienstverleners met meerdere klanten hebben meer mogelijkheden om tot een evenwichtige bezetting van de productiecapaciteit te komen [Heskett, 1986]. Naast schaalvoordelen kunnen ook 'economies of scope' leiden tot lagere kosten. Lagere kosten kunnen dan voortvloeien uit gecombineerde productie. Externe leveranciers kunnen door verdere specialisatie, meer ervaring, betere arbeidsverdeling, verder ontwikkelde werkmethoden en dergelijke, verhoudingsgewijs een betere prijs-kwaliteitsverhouding realiseren [D'Aveni & Ravenscraft, 1994].

Een andere overweging betreft de beheersing van indirecte kosten. Externe toelevering van goederen of diensten, kan bepaalde kosten beter inzichtelijk en beheersbaar maken. Ook het vergelijken van kosten van interne productie en externe toelevering draagt vaak bij aan een betere beheersing van indirecte kosten. Dat geldt vooral voor management-afhankelijke kosten. Die worden volledig bepaald door beslissingen van het management en vloeien bijvoorbeeld niet of nauwelijks voort uit technische kenmerken van het productieproces [Beijleveld & Vlotman, 1985]. Voorbeelden zijn de kosten van opleiding, automatisering / informatievoorziening, research & development, communicatie en reclame. Juist het aandeel van deze interne diensten in de totale kosten is groeiende [Quinn, 1990c, 1992]. Voor het budgetteren ervan bestaat niet een beproefde techniek zoals de standaardkostenmethode. Alternatieve methoden, zoals 'zero base budgetting' en 'overhead value analysis' zijn met wisselend succes toegepast [Duffy, 1989]. Vergelijking en concurrentie met externe leveranciers kan voor de nodige prikkels zorgen die moeten leiden tot betere beheersing van kosten en kwaliteit [Vandermerwe & Gilbert, 1989]. Door externe toelevering vermindert verder het aandeel van de vaste kosten in de totale kosten. De inkoopkosten die merendeels variabel zijn, komen in de plaats van de kosten van



interne productie waarvan een deel vast is. Dat betekent een vergroting van (financiële) flexibiliteit [Porter, 1980].

Een aantal overwegingen vóór externe toelevering heeft te maken met specialisatie van toeleveranciers en hun bijdrage aan innovatie. Soms is het voor een bedrijf niet mogelijk intern tot dezelfde specialisatiegraad, hetzelfde kennisniveau, of een gelijk technologisch niveau te komen als een externe toeleverancier. Het bijhouden van nieuwe ontwikkelingen, het doen van onderzoek en productontwikkeling, het op peil houden van opleidingsniveau [Aalders, 1994], kunnen relatief teveel aandacht van het management en teveel financiële middelen opeisen. Technologische en organisatorische vernieuwingen en specialisatie bij toeleveranciers kunnen een belangrijke reden zijn voor externe toelevering: "...well-managed outsourcing places the world's best talent from other sphere's at the enterprise's disposal, offering it both higher quality potentials and much greater flexibility than internal groups could possibly achieve" [Quinn, 1992]. Externe toelevering kan ook bijdragen aan het vergroten van de snelheid van ontwerp- en productiecycli en van het beschikbaar komen van R&D-inspanningen [Van den Bosch & Elfferich, 1993]. Op technologische veranderingen kan vaak sneller gereageerd worden door (nieuwe) toeleveranciers dan door interne producenten. Door desintegratie kan bovendien de organisatiestructuur platter worden. En dat is een belangrijk voordeel wanneer 'time-based competition' aan de orde is [Quinn, 1992].

Een algemene overweging, tenslotte, is de noodzaak van focus van het management. Het besturen van veel verschillende activiteiten kan leiden tot teveel versnippering van tijd en aandacht. Door taken af te stoten kan het management zich meer concentreren op de activiteiten waar de onderneming een competitief voordeel heeft [Quinn, 1992]. Bovendien stelt het besturen van verschillende processen binnen een onderneming uiteenlopende en soms moeilijk verenigbare eisen aan het management [Porter, 1980].

Een groot aantal factoren welke verticale integratie en desintegratie kunnen verklaren, zijn de revue gepasseerd. In tabel 5.1 worden de belangrijkste factoren die gelden voor zakelijke diensten samengevat. Deze factoren zijn gerelateerd aan verschillende theoretische perspectieven. Dat betekent dat zij niet alle zonder meer op één noemer gebracht kunnen worden.



Consumenten en zakelijke klanten van dienstverlenende bedrijven moeten afwegen hoeveel dienstverlenende activiteiten zij zelf kunnen en willen verrichten en hoeveel zij willen laten uitvoeren door de dienstverlener (het 'make-buy-cooperate' vraagstuk). Met andere woorden, klanten moeten keuzes maken ten aanzien van de mate van 'self service' en 'service'. Uit het overzicht van overwegingen blijkt dat met name voor bedrijven de keuze voor totale of gedeeltelijke 'self service' complex is. Er zijn meerdere argumenten 'pro' en 'contra', welke niet eenvoudig op één noemer te brengen zijn. Naast kostenoverwegingen spelen andere, soms moeilijk kwantificeerbare, overwegingen een rol, zoals het zelf willen en creëren van kennis om nieuwe combinaties van diensten te kunnen ontwikkelen.

**Tabel 5.1** Overzicht verklarende factoren van (des)integratie van zakelijke diensten

Integratiefactoren	Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische voordelen</li> </ul>	Toetredingsbarrières Beheersing aanbodketen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beheersing onzekerheid</li> </ul>	Veranderingen in vraag en technologie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperken specifieke risico's</li> </ul>	Zeker stellen toelevering Voorkomen verlies 'core skills' en 'core knowledge'
Desintegratie-factoren	Toelichting
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenvoordelen</li> </ul>	Directe voordelen bij toeleveranciers door schaal- en synergievoordelen Beheersing 'discretionary cost' door koppeling externe markt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialisatie/innovatie</li> </ul>	Lagere ratio vaste en variabele kosten Externe partijen kennen grotere mate van kennis, specialisatie, innovativiteit en reactiesnelheid
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management focus</li> </ul>	Onverenigbare eisen aan management, Versnippering van tijd en middelen

Bron: Zie tekst van dit hoofdstuk.

De inventarisatie van verklarende factoren leidt tot de volgende proposities ten aanzien van de mogelijkheden en wenselijkheden van klanten om mee te werken of bij te dragen aan de verschuiving van taken en rollen tussen klant en dienstverlener en daarmee aan de organisatorische innovatie 'klant als coproductent'.

## PROPOSITIE 5.3a1

*Bij consumentendiensten wordt de organisatorische innovatie 'klant als coproductent' in belangrijke mate verklaard uit de bereidheid en de mogelijkheid van consumenten om te participeren in de dienstverlening, welke bepaald worden door prijs-overwegingen, de mogelijkheden voor (eigen) maatwerk en de waardering van de participatie.*

## PROPOSITIE 5.3a2

*Bij zakelijke diensten wordt de organisatorische innovatie 'klant als coproductent' vanuit het perspectief van de klant met name bepaald door overwegingen onzekerheid, specifieke risico's, kosten, specialisatie en innovatie en management focus van de klant.*

#### 5.4.2 Perspectief van de dienstverlener: de klant als coproductent

Nadat we geïnventariseerd hebben welke factoren van belang zijn voor klanten (consumenten en bedrijven) ten aanzien van de vraag 'self service' of 'service', kiezen we nu het perspectief van de dienstverlener. Dienstverlenende bedrijven staan steeds voor de afweging op welke wijze de klant kan en wil participeren in de dienstverlening. De participatie van de klant kan vele vormen aannemen. Niet alleen de mate waarin klanten participeren in het dienstverleningsproces kan sterk uiteenlopen, ook aan de wijze waarop klanten deelnemen aan het proces kan verschillend inhoud worden gegeven. De zienswijze dat de klant een productiefactor is, kan beschouwd worden als een aanvulling op veel analyses van productiefactoren, zoals de 'resource-based view of the firm' [Wernerfelt, 1984] of analyses gericht op 'dynamic capabilities' [zie o.a. Teece, Pisano & Shuen, 1997]. Klanten kunnen immers ook beschouwd worden als 'resources' van een bedrijf, bijvoorbeeld ten aanzien van kennisverwerving [Sivula, Van den Bosch & Elfring, 1997]. Schneider & Bowen [1995, p. 3] stellen het zo: "Customers not only bring expectations and needs to the organization to be fulfilled; they also bring competencies... Customers are no less a part of a firm's human resources than its employees".

De activiteiten van de klant kunnen worden omschreven in termen van de functie die een klant vervult in het dienstverleningsproces. We onderscheiden zeven functies en even zovele gedaanten van de klant in het dienstverleningsproces [Normann, 1984; Storbacka, 1992]. Enkele functies zijn direct te relateren aan een functionele afdeling binnen een

bedrijf, zoals marketing en productie. De meeste functies hebben een meer algemeen karakter.

Klanten spelen doorgaans een rol in de specificatie van de te leveren dienst. Voor de dienstverlener is een belangrijke afweging hoeveel vrijheid klanten daarbij gelaten kunnen worden. Moet de keuzevrijheid van klanten met het oog op potentiële schaalvoordelen zoveel mogelijk worden beperkt (standaardisatie van de dienstverlening), of is het juist de bedoeling dat de dienstverlening nauw aansluit bij de (vaak uiteenlopende) wensen van klanten ('customization') en moet inperking van de keuzevrijheid om deze reden zoveel mogelijk worden vermeden? Het spreekt voor zich dat deze afweging sterk is gerelateerd aan de strategie en de concurrentiepositie van het bedrijf [Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1992; Zeithaml & Bitner, 1996].

Gezien de ontastbaarheid van de dienstverlening en de onzekerheid over wat precies geleverd kan worden, is inzicht in verwachtingen van klanten en specificatie van hun eisen van belang voor beide partijen. De specificatie kan betrekking hebben analyse en diagnose van een probleem en kan gedetailleerd zijn, zoals in de zakelijke en professionele dienstverlening vaak het geval is [Maister, 1993]. Maar klanten zijn niet altijd in staat een nauwkeurige omschrijving te geven van de dienst die zij graag geleverd krijgen. Met name bij diensten met relatief veel 'credence qualities' en een grote voorsprong in kennis voor de dienstverlener, wordt de specificatie veelal overgelaten aan de dienstverlener en blijft de rol van de klant beperkt tot het geven van informatie.

Een belangrijk deel van de criteria die klanten aanleggen bij de evaluatie van diensten heeft betrekking op procesdimensies, zoals reactievermogen, toegankelijkheid, veiligheid, geloofwaardigheid, communicatie met de klant, bejegening en begrip van de klant [Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985, 1988, 1990]. Dat procesdimensies zo belangrijk zijn, betekent dat specificatie meestal niet alleen aan het begin plaatsvindt, maar ook tijdens het dienstverleningsproces kan plaatsvinden. Klanten ervaren hoe de dienst uitgevoerd wordt en kunnen tijdens het proces nog verder specificeren wat hun wensen en verwachtingen zijn [Grönroos, 1990; Normann, 1991].

De rol van de klant blijft meestal niet beperkt tot de specificatie van de dienst. Klanten kunnen tevens in vergaande mate worden betrokken bij de daadwerkelijke productie van de dienst. Dat komt onder meer naar voren in de modellen van dienstverlenende bedrijven



die in hoofdstuk 2 besproken zijn. Zowel in Normann's dienstenmanagementsysteem als in het dienstenproductiesysteem van Grönroos is de klant een belangrijk onderdeel. De klant kan worden gezien als een productiefactor en wordt ook wel omschreven als 'partial employee' [Bowen, 1986; Schneider & Bowen, 1995]. De klant neemt bepaalde productietaken voor zijn rekening die ook door medewerkers (kunnen) worden verricht. De coproductie door de klant kan betrekkelijk passief zijn, bijvoorbeeld door op tijd de auto af te leveren voor een reparatie. Maar vooral de actieve rol als medeproducent is interessant. Bij een analyse van de productiviteit van een dienstverlenend bedrijf is het zinvol en veelal noodzakelijk expliciet te kijken naar de productiviteit door de klant [Lovelock & Young, 1979]. Er kan daarbij een onderscheid gemaakt worden tussen 'customer productivity' - hoe goed heeft de dienstverlener de klant ingeschakeld bij de productie - en 'customer's productivity' - hoe goed heeft de klant gebruik gemaakt van zijn resources [Storbacka, 1992].

Klanten kunnen bijdragen aan kostenbeperking en daardoor aan lagere prijzen. De activiteiten kunnen tegelijkertijd als plezierig ervaren worden door klanten en ook leiden tot meer maatwerk. De klant kan immers via 'do-it-yourself customization' zorgen voor een dienst die goed aansluit bij zijn specifieke wensen [Heskett, 1986]. Naast doelmatigheid en maatwerk, kan ook de capaciteitsbenutting verbeterd worden. Immers bij een hoge bezetting kan de klant soms taken zelf uitvoeren, terwijl bij een lage bezetting de dienstverlener meer taken voor de klant uitvoert [Lovelock, 1992c].

Coproductie, zelfbediening of 'self service' kan vele vormen aannemen. Dit betekent echter niet dat dienstverleners klanten zonder enige beperkingen kunnen 'inpluggen' in het dienstverleningsproces. Het inschakelen van klanten stelt eisen aan de klanten zelf en aan het bedrijf. In het volgende hoofdstukken zal aandacht besteed worden aan enkele managementvraagstukken die hiermee samenhangen.

De klant kan ook participeren in het verbeteren van het hele dienstverleningssysteem. Om als dienstverlener 'goed' te zijn of te worden heb je baat bij veeleisende klanten. Door eisen te stellen voor en tijdens de dienstverlening kunnen klanten bijdragen aan verbetering van de kwaliteit. In veel branches gaan bedrijven als klant verder en eisen garanties in de vorm van certificaten en andere bewijzen van betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van de dienstverlening [Hart, Schlesinger & Maher, 1992]. Door betrokkenheid en aanwezigheid bij de totstandkoming van de dienst, zullen klanten bewust of onbewust de kwaliteit ervan

ook controleren. De speciale functie van kwaliteitscontroleur komt onder meer aan de orde wanneer de dienst zichtbaar voor de klant wordt geproduceerd. Denk bijvoorbeeld aan transport, medische dienstverlening of onderwijs. Sommige bedrijven kiezen er bewust voor de dienstverlening zoveel mogelijk te laten plaatsvinden in het zicht van de klant. De fysieke aanwezigheid van de klant stelt dienstverleners ook in staat tijdens of direct na de dienstverlening te informeren naar de ervaringen van de klant met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening. Men kan veelal tijdens de dienstverlening al feedback van de klant ontvangen.

Klanten kunnen een bijdrage leveren aan het management van (de activiteiten) van het dienstverlenend bedrijf. Schneider & Bowen [1995] zien klanten onder meer als 'substitutes for leadership' en Normann [1991] spreekt in dit verband over 'maintenance of ethos'. Interactie met de klant kan aantrekkelijk, stimulerend, leerzaam of belonend zijn voor dienstverleners. De klant draagt bij aan de motivatie van de medewerkers. De bijdrage aan het management van het bedrijf is vooral belangrijk bij zakelijke diensten. Allereerst bij ondersteunende diensten, waarbij medewerkers vaak voor lange tijd werkzaam zijn in het bedrijf van de klant. Sectoren als catering, schoonmaak, beveiliging en de uitzendbranche zijn er voorbeelden van. Maar ook bij meer kennisintensieve (professionele) diensten is de managementrol van de klant belangrijk. Ook hier kan langdurig en intensief samengewerkt worden tussen opdrachtgever en leverancier. De band tussen professional en klant is soms even sterk of sterker dan de band met de dienstverlener [Maister, 1982]. Overigens zien we ook regelmatig dat de dienstverlener overstapt naar de organisatie van de klant. Ook dat fenomeen lijkt kan als een eigenschap van diensten beschouwd worden.

Door de aanwezigheid van de klant in het bedrijf, komt hij in aanraking met veel aspecten van de bedrijfscultuur. Hij ziet bijvoorbeeld hoe medewerkers met elkaar omgaan, hoe hiërarchisch de relatie tussen management en personeel is, medewerkers zich gedragen, hoe ze eruit zien en dergelijke. Maar klanten geven door hun gedrag ook zelf voor een groot deel vorm aan de cultuur in een bedrijf. Klanten uiten wensen en opvattingen, dragen normen en waarden over op medewerkers van de organisatie. Met name bij 'high contact' diensten beïnvloedt de (organisatie van de) klant door zijn gedrag de normen en waarden die heersen in het bedrijf [Storbacka, 1992]. Bij veel diensten zien klanten elkaar of weten zij via een andere weg welk soort mensen of bedrijven ook klant zijn. Klanten willen soms bij een bepaalde kring van verwanten horen, bij een club. Wanneer er tussen klanten



interacties plaatsvinden die direct de kwaliteit kunnen beïnvloeden, is een gerichte 'werving en selectie' van klanten belangrijk. Verschillende klantengroepen worden daarbij soms gescheiden.

Klanten kunnen een bijdrage leveren aan de marketing van een dienst. Vanwege de ontastbaarheid van een dienst en de onzekerheid van de klant die daarmee samenhangt, kan mond tot mond reclame belangrijk zijn [Parasuraman c.s., 1985; Zeithaml c.s., 1988]. Bestaande klanten kunnen door middel van het overbrengen van hun ervaringen een belangrijke bijdrage leveren aan het verminderen of vergroten van de onzekerheid bij potentiële afnemers en hiermee aan de verkoop of promotie van de dienst. Soms worden klanten bewust ingeschakeld in werving en promotie, bijvoorbeeld door het geven van een beloning bij het aanbrengen van nieuwe klanten of door het opvoeren van de naam van de klant in een lijst met referenties.

Tenslotte kunnen klanten de functie vervullen van innovator of bron van innovaties. Binnen het vakgebied van de 'business to business' marketing was Von Hippel één van de eerste auteurs die aandacht besteedde aan de rol van de klant bij innovaties [Von Hippel, 1977, 1982, 1986]. Uit Von Hippel's onderzoek bleek dat in enkele industriële bedrijfstakken de afnemer een belangrijke bijdrage leverde aan vernieuwingen. Volgens Von Hippel's definitie was de afnemer dominant wanneer hij zelf de behoefte aan een innovatie vaststelde, een oplossing bedacht, een prototype ontwikkelde en testte en bereid was om de kennis van de innovatie te verspreiden. Voor de producent resteerde de taak om de innovatie verder te ontwikkelen, geschikt te maken voor productie op grote schaal en te verkopen. Von Hippel typeerde deze laatste situatie als het 'customer active paradigm' (CAP). Dit CAP staat tegenover de meer traditionele benadering van relaties tussen producent en klant, de 'manufacturing active paradigm' (MAP). Naast de situaties van MAP en CAP beschrijft Foxall [1989] enkele casestudies waarin de klant ook (mede)verantwoordelijk is voor de commercialisering van de innovatie en spreekt in deze gevallen over 'user initiated innovation'.

Zowel Von Hippel [1977, 1982, 1986] als Foxall [1989] richten zich in hun studies voornamelijk op productiebedrijven, met name op de 'business to business' situatie. Op grond van onze analyse van de betekenis van de klant verwachten we dat ook in dienstverlening de klant een bron van vernieuwing kan zijn. Een aantal verschillende studies ondersteunt dat beeld. Uit een onderzoek naar de rol van gebruikers in de



ontwikkeling van 'applications software', concludeert Voss [1985, p. 120] dat "a lot of innovation triggers occur close to user operations, more than occur in the midst of the development of new technology" [Voss, 1985]. Uit de studie van Easingwood [1986] naar 'new product development' bij dienstverlenende bedrijven, blijkt dat klanten in circa 10% van de gevallen de belangrijkste bron waren van een nieuwe dienst. Jallat, Pras & Dussart [1992] verrichtten een empirische studie naar de betekenis van klanten voor het ontwerp, de ontwikkeling en implementatie van nieuwe diensten in vier branches: hotels, restaurants, detailhandel/credit cards en levensverzekeringen en concludeerden dat de participatie van de klant een gunstige invloed had op de ontwikkeling van nieuwe diensten in de eerste drie sectoren. Ook uit het recente onderzoek van De Boer, Van den Bosch & Volberda [1999] naar de omschakeling van uitgeverijen en krantenbedrijven naar een multimedia-benadering komt de initiërende rol van klanten naar voren.

Bij diensten kunnen klanten een bijdrage leveren aan de kennisverwerving van de leverancier en deze leverancier hierdoor in staat stellen nieuwe toepassingen te ontwikkelen [Sivula, 1997]. Bij dienstverleners lijkt het bedienen van 'goede' marktsegmenten, segmenten met veel kennis en ervaring, belangrijk om het dienstensysteem verder te ontwikkelen [Normann, 1984].

We concluderen dat klanten als productieve factor verschillende functies kunnen vervullen voor een dienstverlenend bedrijf. In tabel 5.2 staan de verschillende functies en enkele bijbehorende activiteiten van klanten nog eens op een rij. Elk van deze functies en activiteiten kunnen voor de dienstverlener een reden vormen voor de opzet en ontwikkeling van bepaalde dienstconcepten en taakverdelingen voor klant en dienstverlenend bedrijf.

Actieve inschakeling van de klant levert echter ook een managementvraagstuk op. Het vraagstuk van het 'management van de klant' wordt in het volgende hoofdstuk behandeld. Naast het perspectief van de 'productieve klant', bespreken we hierna ook het perspectief van de 'verstorende klant'. Dit tweede perspectief krijgt apart aandacht omdat het kan leiden tot geheel andere keuzes ten aanzien van de taakverdeling tussen dienstverlener en klanten. Daarna sluiten we deze paragraaf af met het formuleren van een propositie.

**Tabel 5.2** Functies en activiteiten van klanten voor dienstverlener

<b>Functie</b>	<b>Activiteiten</b>	<b>Resultaten (voor dienstverlener)</b>
1. Opdracht	Specificatie van wensen en mogelijkheden	Informatie over wensen, proces-feedback
2. Uitvoering	Uitvoering van taken	Efficiency, maatwerk, meer flexibiliteit en betere bezetting capaciteit
3. Kwaliteit	Controle op uitvoering	Hogere kwaliteit, lagere kosten controle en herstel fouten
4. Management	Stimuleren contactmedewerkers, Leiding geven aan medewerkers	Motivatatie medewerkers Kostenbesparing, verlies medewerkers
5. Marketing	Mond tot mond reclame, referenties	Bereiken van doelgroepen, besparingen op communicatie
6. Bedrijfscultuur	Aanwezigheid in bedrijf, interacties met medewerkers/ klanten	Beïnvloeding medewerkers/ klanten, creatie van 'sfeer' in het bedrijf
7. Innovatie	Generatie en commercialisatie van kennis en ideeën	Nieuwe diensten, combinaties, processen, markten, organisatievormen

Bron: Gebaseerd op onder meer Normann, 1991; Storbacka, 1992; Schneider & Bowen, 1995.

Gezien vanuit de invalshoek van het 'operations management' is volgens Chase het belangrijkste kenmerk van een dienstverlenend bedrijf, het feit dat de klant deel uit maakt van het dienstverleningsproces. Het uitgangspunt in zijn customer contact approach is dat de klant een verstorende invloed heeft op de potentiële doelmatigheid van de dienstverlening [Chase 1978, 1981, 1983]. Volgens Chase geldt, dat hoe langer de klant in direct contact staat met het bedrijf in verhouding tot de tijd die nodig is om de dienst te produceren, hoe kleiner de potentiële efficiency van de productie is. Bedrijven met intensieve contacten met klanten worden beperkt in hun doelmatigheid vanwege de onzekerheden die klanten introduceren in de dienstverlening. Door Chase wordt gesteld dat: "service systems with high customer contact are more difficult to control and more difficult to rationalize than those with low customer contact" [1978, p. 138]. De diversiteit en onvoorspelbaarheid van de wensen en gedragingen van klanten zijn belangrijke oorzaken van de onzekerheid. Deze kan meerdere vormen aannemen. Bedrijven kunnen vaak maar in beperkte mate voorspellen wanneer klanten naar hun diensten zullen vragen. Het is onzeker welk soort klanten zullen komen, welke vragen en wensen ze hebben en hoeveel

tijd nodig zal zijn van bepaalde medewerkers. Verder is onzeker hoe klanten zich zullen gedragen vóór de productie (wanneer zij moeten wachten of zich voorbereiden) en tijdens de productie. Onzeker is welke rollen en functies zij kunnen en willen vervullen. Kan een klant gewenste dienstverlening goed specificeren? Hoe snel kunnen zij bepaalde informatie leveren? Kan een klant bepaalde handelingen uitvoeren? Een bron van onzekerheid zijn ook de fouten die door klanten worden gemaakt, zoals het vergeten van een afspraak, het niet meenemen van de juiste documenten of het verstrekken van onjuiste informatie [Chase & Stewart, 1992].

Door Jones [1987] en Larsson en Bowen [1989] is een nadere uitwerking gegeven van de gevolgen van de onzekerheid (geïntroduceerd door de klant) voor het ontwerp van de 'interface' tussen organisatie en klant en voor de coördinatie van activiteiten binnen het dienstverlenend bedrijf. Hoe meer maatwerk er geleverd wordt en hoe groter de diversiteit in dienstverlening (kwantitatief en kwalitatief), des te meer onzekerheid er ontstaat. De mate van onzekerheid in transacties kan gerelateerd worden aan strategische vragen zoals de mate van specialisatie of focus. Onzekerheid kan bijvoorbeeld beheerst worden door te kiezen voor bepaalde klanten (en andere te weren) of door te specialiseren in een bepaald type activiteiten. Wanneer de klant gezien wordt als een onzekere en verstorende factor zal de dienstverlener waarschijnlijk gericht zijn op beheersing of beperkte inschakeling van de klant. We besluiten onze analyse met een propositie die betrekking heeft op de verklaring van de organisatorische innovatie 'de klant als coproductent', gezien vanuit het dienstverlenend bedrijf.

#### PROPOSITIE 5.3b

*Gezien vanuit het dienstverlenende bedrijf, kan de organisatorische innovatie 'de klant als coproductent' met name verklaard worden uit de functies die de klant kan vervullen in de dienstverlening, alsmede uit de productiviteit door en van de klant.*

## 5.5 Conclusies

In dit hoofdstuk stond de derde deelvraag uit ons onderzoek centraal, namelijk de vraag naar de verklarende factoren voor de drie organisatorische innovaties. De verklarende factoren zijn voornamelijk ontleend aan theorieën over strategisch management en management van diensten. Voor de drie innovatievormen zijn proposities geformuleerd ten aanzien van de te verwachten invloed van verklarende factoren. In de analyse zijn zoveel



mogelijk twee perspectieven gehanteerd: van de klant en van de dienstverlener. Soms zijn de verklarende factoren vanuit beide perspectieven gelijk, soms aanvullend.

Bij ketenvorming lijken schaalvoordelen de dominante verklarende factor te zijn. Ook de zogenaamde ervaringsvoordelen kunnen een rol spelen. Dienstverlenende bedrijven realiseren via het openen van meerdere vestigingen schaalvoordelen. Voor de klant kan de ketenvorming een gunstig effect hebben op de prijs en op de kwaliteit van de diensten (betrouwbaarheid en toegankelijkheid).

Bij de innovatie 'nieuwe combinaties' zijn enkele overwegingen aan te geven waarom klanten een combinatie van diensten bij één bedrijf zouden kopen. Uit onderzoek naar inkoop van diensten komen als factoren naar voren: kennis van de klant (maatwerk), doelmatig gebruik van informatie, afstemming en complementariteit (synergie) en toename van onderhandelingsmacht. Daarnaast wordt ook informatie-asymmetrie als verklaring aangevoerd. Juist bij diensten met kenmerken die moeilijk te beoordelen zijn voor de koop, kan de reputatie van de dienstverlener een basis vormen voor nieuwe combinaties. Het perspectief van de dienstverlener is uitgewerkt aan de hand van diversificatietheorie. Daarin spelen synergievoordelen een voornamelijk rol als verklarende factor. Dat is met name het geval bij gerelateerde diversificatie, welke bereikt kan worden door het delen van middelen en de onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring. De propositie is dat nieuwe combinaties ontstaan wanneer bedrijven streven naar samenhang en synergie tussen de onderdelen in hun dienstenpakket.

Bij de innovatie 'de klant als coproducent' is een onderscheid gemaakt tussen twee categorieën klanten: consumenten en bedrijven. Consumenten zullen relatief meer geneigd zijn om een actieve rol als klant te spelen als dat een kosten- en prijsvoordeel op kan leveren, als er behoefte bestaat aan het mede vormgeven van de dienst ('self customization') en als het voor consumenten aantrekkelijk of interessant is om een rol te spelen.

Voor de tweede categorie klanten, namelijk de bedrijven, is een relatief uitgebreide analyse gemaakt van de voor- en nadelen van de gewenste integratie van dienstverlening binnen het eigen bedrijf. Als motieven voor integratie ('self service') komen naar voren: strategische voordelen, beheersing van onzekerheid en beperking van specifieke risico's. De motieven voor externe toelevering van diensten ('service') zijn gerangschikt onder de volgende labels: kostenvoordelen, specialisatie & innovatie en management focus.

Vanuit de positie van de dienstverlener is gekeken naar de productieve of verstorende rollen die klanten kunnen spelen in het dienstverleningsproces. De productieve bijdragen van de klant zijn geordend in een zevental functies. Daarna is aandacht besteed aan de potentieel verstorende invloed van de klant. Zowel de positieve als de negatieve bijdrage van de klant leiden tot een management- en organisatievraagstuk voor het dienstverlenende bedrijf.

**Tabel 5.3** Verklaringsschema drie organisatorische innovaties

Innovatievorm	Klant-perspectief	Dienstverlener-perspectief
Ketenvorming	Lage prijs Toegankelijkheid Betrouwbaarheid	Schaal- en ervaringsvoordelen: – lage kosten – (snelle) groei
Nieuwe combinaties	Lage prijs, hogere kwaliteit, meer maatwerk door synergie. Minder onzekerheid als gevolg van reputatie	Synergievoordelen: – delen van kritische resources – uitwisseling van kennis
Klant als coproductent	Voor- en nadelen van 'self service' en (des) integratie van externe dienstverlening	Integratievoordelen: – productieve bijdrage klant – beperking verstorende invloed

Bron: Zie tekst van dit hoofdstuk.

In tabel 5.3 is per organisatorische innovatie aangegeven welke factoren deze innovatie kunnen verklaren en welke motieven en overwegingen van dienstverlener en klant eraan ten grondslag kunnen liggen.

Naar aanleiding van onze analyse van mogelijke verklarende factoren, zijn zes proposities geformuleerd. In tabel 5.4 is een samenvattend overzicht gegeven van deze zes proposities. In hoofdstuk acht wordt een research agenda besproken waarin aandacht besteed wordt aan de vraag hoe verder onderzoek kan aansluiten op deze proposities.

**Tabel 5.4** Propositions ten aanzien van verklaringen van drie organisatorische innovaties

<p>PROPOSITIE 5.1</p> <p>De organisatorische innovatie 'ketenvorming' wordt in belangrijke mate verklaard door schaal- en ervaringsvoordelen voor het dienstverlenend bedrijf.</p>
<p>PROPOSITIE 5.2.a</p> <p>Vanuit het perspectief van de klant kan de organisatorische innovatie '<i>nieuwe combinaties</i>' in belangrijke mate verklaard worden uit voordelen van synergie en samenhang tussen diensten en uit de reductie van onzekerheid van de klant.</p>
<p>PROPOSITIE 5.2.b</p> <p>Vanuit het perspectief van het dienstverlenende bedrijf kan de organisatorische innovatie '<i>nieuwe combinaties</i>' in belangrijke mate verklaard worden uit de synergievoordelen die het bedrijf daarmee kan realiseren.</p>
<p>PROPOSITIE 5.3a1</p> <p>Bij consumentendiensten wordt de organisatorische innovatie 'klant als coproductent' in belangrijke mate verklaard uit de bereidheid en de mogelijkheid van consumenten om te participeren in de dienstverlening, welke bepaald worden door prijsoverwegingen, de mogelijkheden voor (eigen) maatwerk en de waardering van de participatie.</p>
<p>PROPOSITIE 5.3a2</p> <p>Bij zakelijke diensten wordt de organisatorische innovatie 'klant als coproductent' vanuit het perspectief van de klant met name bepaald door overwegingen onzekerheid, specifieke risico's, kosten, specialisatie en innovatie en management focus van de klant.</p>
<p>PROPOSITIE 5.3.b</p> <p>Gezien vanuit het dienstverlenende bedrijf, kan de organisatorische innovatie 'de klant als coproductent' met name verklaard worden uit de functies die de klant kan vervullen in de dienstverlening, alsmede uit de productiviteit door en van de klant.</p>

De propositions geven verder richting aan het onderzoek naar de verklarende factoren van de drie organisatorische innovaties. Deze factoren zouden in vervolgonderzoek verder gespecificeerd en geoperationaliseerd moeten worden alvorens empirische toetsing kan plaatsvinden. In het volgend hoofdstuk zullen we enkele managementvraagstukken bespreken welke gerelateerd zijn aan de drie organisatorische innovaties en de achterliggende factoren.





# 6

## **Organisatorische innovaties en managementvraagstukken**

### **6.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk worden managementvraagstukken besproken die samenhangen met de drie organisatorische innovaties die in de voorgaande hoofdstukken beschreven zijn. Daarmee behandelen we de vierde deelvraag van ons onderzoek. Voor elk van de drie vormen van organisatorische innovatie worden uit de literatuur enkele managementvraagstukken afgeleid. Deze vraagstukken kunnen in verband gebracht worden met de eigenschappen van diensten en dienstverlenende bedrijven zoals die naar voren zijn gekomen in hoofdstuk 2. Met de analyse van deze managementvraagstukken wordt inzicht verworven in mogelijkheden en beperkingen van dienstverlenende bedrijven om bepaalde organisatorische innovaties te realiseren.

De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt. In de paragrafen 6.2 tot en met 6.4 worden managementvraagstukken besproken die gerelateerd zijn aan de organisatorische innovaties die door ons zijn onderscheiden. Ook worden in elke paragraaf enkele

voorwaarden voor de realisatie van de genoemde innovaties aangegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met conclusies in paragraaf 6.5.

## 6.2 Ketenvorming als organisatorische innovatie

### 6.2.1 Ketenvorming: enkele managementvraagstukken

Dienstverlening in een keten met meerdere vestigingen brengt een aantal managementvraagstukken met zich mee. Enkele algemene complicaties en belemmeringen bij het reproduceren van de dienstverlening op meerdere locaties kunnen afgeleid worden uit eigenschappen van diensten en dienstverlenende bedrijven, zoals die in voorgaande hoofdstukken besproken zijn.

Als eerste vraagstuk bespreken we de wisselende bezettingsgraad van de productiecapaciteit als gevolg van de 'gelijktijdigheid van productie en consumptie'. Het werken in een keten met meerdere vestigingen kan het probleem van een wisselende bezettingsgraad verergeren, aangezien capaciteitstekorten en -overschotten over meerdere vestigingen veelal minder makkelijk te vereffenen zijn dan binnen één vestiging [Chase & Hayes, 1992; Heskett, Sasser & Hart, 1990]. Gespecialiseerde diensten en dienstverleners kunnen niet altijd op alle vestigingen beschikbaar zijn [Bertrand & Noyelle, 1988]. Ook bijvoorbeeld account-management stelt extra eisen aan de organisatie wanneer klanten met meerdere vestigingen en meerdere vertegenwoordigers van het bedrijf contact hebben. Wanneer het personeel een grote inbreng heeft in de dienstverlening en de kwaliteit sterk afhankelijk is van individuele expertise en kwaliteiten, zal dit een belemmering zijn voor het reproduceren van de dienst.

Een tweede vraagstuk is de heterogeniteit van de dienstverlening welke groter kan worden bij productie op meerdere locaties [Van Looy, Van Dierdonck, Gemmel, 1998]. Verschillen in kwaliteit en doelmatigheid kunnen waarschijnlijk eerder ontstaan bij gespreide productie, waarbij iedere vestiging een zekere mate van vrijheid heeft in de organisatie en de uitvoering van de werkzaamheden [Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990]. Uit voorbeelden van dienstverlenende bedrijven die een snelle en succesvolle groei hebben doorgemaakt blijkt dat deze bedrijven erin geslaagd zijn de complexiteit van hun dienstverlening te beheersen of te reduceren en hun activiteiten in zekere mate te standaardiseren [Bateson, 1995; Normann, 1991]. Hoe groter de rol van de klant is, hoe groter waarschijnlijk ook de variatie in de dienstverlening. Voor de organisatie van de



interface met de klant is een zekere eenduidigheid nodig. Dat is één van beheersingsvraagstukken die vanuit 'operations management' wordt aangegeven [zie onder meer: Chase, 1981; Chase & Stewart, 1994]. Inperking van de (vrije) rol van de klant zal waarschijnlijk de reproductie van de dienstverlening makkelijker maken. Die inperking kan plaatsvinden door het gedrag van klanten te sturen, bijvoorbeeld aan de hand van bepaalde scripts [Tansik & Smith, 1991]. Ook technologische voorzieningen kunnen de rol van de klant sturen en faciliteren en de weg plaveien voor reproductie.

Een derde vraagstuk betreft het imago en de marktpositionering van de dienst. De relaties tussen marktsegment, dienstconcept, productiesysteem, cultuur en imago die in het dienstenmanagementsysteem beschreven worden, zijn niet zomaar op meerdere locaties op eenzelfde wijze te organiseren [Normann, 1991]. Het dienstenmanagementsysteem en met name het imago van het bedrijf kunnen een zodanig exclusief, uniek karakter hebben dat reproductie niet mogelijk of niet wenselijk is. Diensten met een hoge artistieke waarde of diensten gericht op het oplossen van complexe problemen, zijn daar voorbeelden van [Normann, 1991]. Bedrijven waar men aan kan denken zijn consultants met een bijzonder specialisme of exclusieve restaurants. Het bijzondere karakter en de hoge kwaliteit van dergelijke diensten is vaak moeilijk te handhaven bij productie op meerdere locaties.

Een vierde vraagstuk betreft de culturele en institutionele inbedding van het bedrijf. Omdat het dienstconcept van het bedrijf vaak sterk gekoppeld is aan bepaalde sociale interactiepatronen, kan het hele dienstenmanagementsysteem diep geworteld zijn in de omgeving van het bedrijf zoals de cultuur of de institutionele context. Een dergelijke worteling maakt het riskant of moeilijk het systeem los te maken uit zijn context en over te plaatsen naar of te reproduceren in een andere omgeving [Normann, 1991]. Deze problematiek kan sterk naar voren komen bij internationalisatie van dienstverlening. Deze vindt immers veelal plaats door het creëren van vestigingen in het buitenland. Verschillen in taal, cultuur en wetgeving kunnen leiden tot aanpassingen en differentiatie in het dienstenmanagementsysteem [Erramilli & Rao, 1990]. Hierbij gaat het om het vinden van een goede balans tussen integratie en differentiatie binnen de organisatie [Lawrence & Lorsch, 1969; Van den Bosch & Schouten, 1993].

### **6.2.2 Enkele voorwaarden voor ketenvorming**

Uit de literatuur over management van diensten zijn enkele voorwaarden voor ketenvorming en reproductie van dienstverlening in meerdere vestigingen af te leiden [Carman

& Langeard, 1980; Langeard & Eiglier, 1983; Normann, 1991; Heskett, Sasser & Hart, 1990]. Er worden vier voorwaarden behandeld, die vooral te maken hebben met de realisatie door het management van (potentiële) schaalvoordelen en ervaringsvoordelen (zie hoofdstuk 5.2): specialisatie, standaardisatie, coördinatie van schaalvoordelen en uitwisseling van kennis en ervaring.

Een relatief smal aanbod van diensten en een eenvoudig dienstenmanagementsysteem faciliteert de reproductie van de dienstverlening. Langeard en Eiglier [1983, p. 71] stellen daarbij het volgende: "...keeping the service offering narrow... to ease the duplication of the physical support, the contact personnel's and the client's respective roles as it is implemented in each unit of the network". Bij een smal aanbod van diensten is eenvoudiger over te dragen aan zowel (eerste-lijns) medewerkers als klanten wat verwacht wordt en mag worden ten aanzien van hun participatie in het dienstverleningsproces. De volgende voorwaarde sluit hierbij aan.

Om de kwaliteit en doelmatigheid van de dienstverlening te kunnen beheersen is een zekere mate van standaardisatie nodig. Dat vereist onder meer een heldere beschrijving van de dienst met daarbij standaarden voor de relevante kwaliteitsdimensies. De standaardisatie krijgt veelal de vorm van instructies om kernonderdelen van de bedrijfsvoering te beheersen. Standaardisatie kan zowel in de processen als in de 'output' plaatsvinden [Van Looy, Van Dierdonck & Gemmel, 1998]. Toepassingsgebieden zijn onder meer de inrichting van de vestigingen, het assortiment, de apparatuur, de werkmethoden en het personeelsbeleid. Een heldere standaardformule vereenvoudigt en versterkt ook de interne en externe communicatie.

Een belangrijk aspect van de standaardisatie is ook de juridische vormgeving van 'control'-instrumenten, zoals bijvoorbeeld via franchise-overeenkomsten. Op centraal niveau in de organisatie vindt de coördinatie en 'control' plaats van onderdelen van de dienstverlening welke essentieel en onderscheidend zijn [Normann, 1991]. De centrale coördinatie is belangrijk om de potentiële schaalvoordelen te realiseren. In de casestudies in dit onderzoek zijn Cosmo, IKEA, Extra-apotheken (OPG), Hertz en Van Hecke te beschouwen als voorbeelden van bedrijven met een duidelijke formule die in een groot aantal vestigingen gereproduceerd is.

Een vierde voorwaarde voor reproductie van de dienstverlening in meerdere vestingen, is de diffusie van kennis, ervaring en 'best practice' binnen de keten. Segal-Horn [1993] ziet als één van de kernproblemen het expliciteren van kennis en het verwerken in standaarden voor alle vestigingen: "Many services comprise a firm-specific pool of tacit knowledge. Service firms (e.g., management consultancies and other professional service firms, fast food chains, hotel chains) are increasingly attempting to codify this inherited knowledge as the basis of standardization of their products, to achieve cost reduction and increased productivity, as well as reliability of service levels" [Segal-Horn, 1993, p. 36]. Dat betekent onder meer dat er organisatievormen en -methoden nodig zijn om de informatie-uitwisseling en communicatie tussen vestigingen mogelijk te maken en te bevorderen. Op deze wijze kunnen vestigingen ervaringsvoordelen realiseren. Van Wijk en Van den Bosch [1998] onderzochten de invloed van het gebruik van interne netwerkorganisatievormen op de mate van informatie- en kennisdeling en concluderen op theoretische gronden dat er een positief verband is. Uit hun empirisch onderzoek blijkt evenwel dat de vorming van interne netwerken een belangrijke uitdaging voor het management vormt [Van den Bosch en Van Wijk, 1999].

Wat betreft de managementvraagstukken die samenhangen met de organisatorische innovatie 'ketenvorming', concluderen we het volgende. Uit de literatuur over management van diensten komen enkele vraagstukken naar voren, waarvan er vier hier aan de orde zijn gesteld (zie tabel 6.1). Het eerste vraagstuk is een eventuele vergroting van de wisselingen in de bezettingsgraad. Verder is de beheersing van heterogeniteit (en complexiteit) een belangrijk vraagstuk. Twee bijzondere belemmeringen voor reproductie van de dienstverlening zijn, ten eerste, het (exclusieve) imago en de unieke positionering van bepaalde diensten en, ten tweede, de culturele en institutionele inbedding van bepaalde diensten. Beide typen belemmeringen kunnen het moeilijk of onaantrekkelijk maken om de diensten op meerdere plaatsen in een keten aan te bieden.

Uit de literatuur komen verschillende factoren naar voren die als voorwaarden gelden voor (succesvolle) ketenvorming en het kunnen benutten van schaal- en ervaringsvoordelen (zie tabel 6.1). Hier zijn vier relevante factoren besproken, namelijk: specialisatie in een relatief smal aanbod van diensten, standaardisatie van bedrijfsprocessen en -procedures, centrale coördinatie van schaalvoordelen en diffusie van kennis en ervaring binnen de keten.



**Tabel 6.1** Managementvraagstukken en voorwaarden voor ketenvorming

Managementvraagstukken bij ketenvorming
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wisselingen in bezettingsgraad</li> <li>• Heterogeniteit door spreiding dienstverlening</li> <li>• Unieke marktpositie of exclusief imago</li> <li>• Culturele en institutionele inbedding</li> </ul>
Voorwaarden voor ketenvorming *
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialisatie</li> <li>• Standaardisatie</li> <li>• Centrale coördinatie</li> <li>• Uitwisseling kennis en ervaring</li> </ul>

\* De realisatie van deze voorwaarden is vanzelfsprekend eveneens een managementvraagstuk.

Bron: Zie tekst van dit hoofdstuk.

## 6.3 Nieuwe combinaties als organisatorische innovatie

### 6.3.1 Nieuwe combinaties: enkele managementvraagstukken

Ook met de organisatorische innovatie 'nieuwe combinaties' hangen enkele managementvraagstukken samen, die deels weer te relateren zijn aan eigenschappen van diensten en dienstverlenende bedrijven. Uit de 'service management' literatuur zijn vier vraagstukken afgeleid.

Eén van de managementvraagstukken betreft het aanbieden van een nieuwe combinatie op meerdere plaatsen in een keten van vestigingen. Bij een grote geografische spreiding van de dienstverlening, leggen nieuwe combinaties die een verbreding van het dienstenpakket inhouden, beperkingen op aan standaardisatie. Het lijkt aannemelijk dat het voor bedrijven moeilijk is zich in twee richtingen tegelijk te ontwikkelen. Geografische groei wordt bevorderd door een eenvoudig concept en een 'reproductieformule'. Toenemende complexiteit als gevolg van nieuwe combinaties kan de geografische groei afremmen [Bateson, 1995; Langeard & Eiglier, 1983].

Een tweede vraagstuk dat naar voren kan komen bij nieuwe combinaties van diensten is de 'image contamination' [Nayyar, 1993, p. 32; Normann, 1991]. De nieuwe combinatie veroorzaakt dan onduidelijkheid bij klanten en bij medewerkers met betrekking tot het

imago en de reputatie van het bedrijf. Dat geldt voor de nieuwe combinatie, maar kan ook gevolgen hebben ten aanzien van de verwachtingen van de bestaande diensten. Dit risico dat verbonden is aan een verbreding van het dienstenpakket en een nieuwe combinatie is vergelijkbaar met de risico's van merkuitbreiding, zoals die zijn geanalyseerd door Aaker [1990]. Potentiële nadelen van merkuitbreiding zijn nieuwe en negatieve associaties bij het merk, vervaging van het merk, aantasting van het kwaliteitsimago of kannibalisatie van het oorspronkelijke product [Aaker, 1990].

Een derde vraagstuk is de interne afstemming en integratie van diensten. Wanneer een dienstverlener nieuwe combinaties aanbiedt zal de klant een zekere mate van interne afstemming verwachten in het bedrijf van de dienstverlener. Eén van de implementatieproblemen is bijvoorbeeld de organisatie van accountmanagement. Daarbij speelt de vraag welke business unit of welke dienstverlener verantwoordelijk is voor de coördinatie van de activiteiten voor en met een klant. De mogelijkheden voor accountmanagement worden begrensd door de mate waarin een relatie tussen dienstverlener en klant als een persoonlijke relatie wordt opgevat [Maister, 1993].

Een vierde managementvraagstuk komt naar voren wanneer we kijken naar het dienstverlenend bedrijf als geheel. Het betreft het vermengen van twee of meer dienstenmanagementsystemen [Normann, 1991]. De balans tussen dienstconcept, klantengroep, 'delivery system', imago en bedrijfscultuur kan verstoord raken door uitbreidingen van het dienstenpakket en nieuwe combinaties van diensten. Wanneer er door de toevoeging van diensten verschillen ontstaan in kwaliteitsstandaarden en verwachtingen, kan bij medewerkers onduidelijkheid over hun rol of een rolconflict ontstaan, wat het begin kan vormen van een neerwaartse spiraal [Grönroos, 1990; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1990]. In de literatuur zijn beschrijvingen te vinden van dienstverlenende bedrijven waarbij een uitbreiding van het dienstenpakket leidde tot complicaties in de processen en verwarring bij de klanten en uiteindelijk zelfs tot het verdwijnen van het bedrijf [Schlesinger & Heskett, 1991; Senge, 1990; Nayyar, 1993].

### **6.3.2 Enkele voorwaarden voor nieuwe combinaties**

De mogelijkheden om nieuwe combinaties te creëren nemen toe naarmate de samenhang en synergie tussen de diensten groter is. Met het realiseren van synergievoordelen stuiten bedrijven op 'interne coördinatiekosten'. Daarmee worden aangeduid onder meer de weerstanden die in business units of afdelingen bestaan om met elkaar samen te werken,

het gedeeltelijk opgeven van autonomie en verschillen in cultuur tussen afdelingen [Nayyar, 1993]. Voorbeelden zijn te vinden in de grote accountantsmaatschappijen, waarin accountants, organisatieadviseurs, belastingadviseurs en juridische adviseurs onder gezamenlijke vlag relatief zelfstandig opereren. Om integratie en vernieuwing in de dienstverlening te realiseren wordt bij deze bedrijven bijvoorbeeld gewerkt met sector- of thema-specialisaties [Galanter & Palay, 1991; Langendijk, 1992; Maister, 1993].

Voor de realisatie van synergievoordelen, zoals Porter's 'transfer of skills' en 'sharing of activities', is een aantal implementatievoorwaarden aan te geven [Porter, 1985; Goold & Campbell, 1998]. Campbell & Goold [1998, p. 132] formuleren vier "managerial biases" die ten grondslag kunnen liggen aan het feit dat synergie niet gerealiseerd wordt: de "synergy bias", de "parenting bias", de "skills bias" en de "upside bias". In alle vier situaties gaat het om het probleem dat 'corporate' managers mogelijkheden zien voor synergie, die in feite niet bestaan of niet gerealiseerd kunnen worden of zodanig hoge kosten met zich meebrengen dat de voordelen niet opwegen tegen de nadelen. De oplossing voor deze problematiek zou vooral gezocht moeten worden in een scherpe definiëring, afbakening en operationalisering van synergievoordelen en de doelstellingen: "Once the overall synergy goal has been broken down into its main components, the next step should be to estimate the size of the net benefit in each area" [Campbell & Goold, 1998, p. 139]. Dat moet de basis vormen om tot de realisatie van synergievoordelen te kunnen komen.

Om concurrentievoordeel te behalen uit de interne 'uitwisseling van kennis en vaardigheden' moeten activiteiten voldoende overeenkomsten vertonen, zoals dezelfde klanten, dezelfde basisstrategie of eenzelfde organisatievorm. Verder moet de kennis-uitwisseling betrekking hebben op activiteiten die van groot belang zijn voor de concurrentiepositie [Porter, 1987].

Aan het realiseren van synergievoordelen uit het 'delen van middelen', de meest vergaande vorm van gerelateerde diversificatie, ziet Porter de volgende voorwaarden. Het moet gaan om middelen die bijdragen aan concurrentievoordeel en het moet gaan om reële voordelen. Het moet bijvoorbeeld goed onderzocht worden in hoeverre bepaalde activiteiten gevoelig zijn voor schaalvoordelen.



Het uitwisselen van kennis en ervaring en het 'delen van middelen' kunnen op verschillende manieren bevorderd worden [Van Wijk & Van den Bosch, 2000]. Dat kan bijvoorbeeld door de formatie van gemeenschappelijke werkgroepen, uitwisseling van personeel, beloningen voor gezamenlijke resultaten en het bevorderen van concern-identiteit [Porter, 1987].

Wat betreft de managementvraagstukken die samenhangen met 'nieuwe combinaties', concluderen we het volgende (zie tabel 6.2). Nieuwe combinaties kunnen leiden tot toenemende complexiteit, welke als rem kan optreden bij de vorming van ketens van vestigingen. Verder kan er 'image contamination' ontstaan, waardoor naam en imago van het bedrijf aangetast kunnen worden. Daarnaast zal de interactie met de klant extra aandacht vereisen wanneer voor klanten de 'koopsituatie' complexer wordt door het grotere aanbod. De samenhang tussen de verschillende onderdelen van het dienstenmanagementsysteem kan bedreigd worden als gevolg van bepaalde uitbreidingen van het dienstenpakket. Een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle implementatie van 'nieuwe combinaties' is de realisatie van synergievoordelen. Daarvoor moeten voldoende overeenkomsten tussen de diensten aanwezig zijn en prikkels om middelen en mensen onderling af te stemmen.

**Tabel 6.2** Managementvraagstukken en voorwaarden voor nieuwe combinaties

<b>Managementvraagstukken bij nieuwe combinaties</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexiteit remt geografische groei</li> <li>• 'Image contamination'</li> <li>• Organisatie van 'interface' met klant</li> <li>• 'Mixen' van dienstenmanagementsystemen</li> </ul>
<b>Voorwaarden voor nieuwe combinaties*</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integratie en samenhang tussen diensten</li> <li>• Uitwisseling van kennis en vaardigheden</li> <li>• Delen van middelen</li> </ul>

\* De realisatie van deze voorwaarden is vanzelfsprekend eveneens een managementvraagstuk.

Bron: Zie tekst van dit hoofdstuk.

## 6.4 De organisatorische innovatie 'klant als coproductent'

### 6.4.1 Klant als coproductent: enkele managementvraagstukken

Evenals in het vorige hoofdstuk bezien we deze organisatorische innovatie eerst vanuit het perspectief van de klant. Daarbij spitsen wij de problematiek toe op de situatie van zakelijke klanten. Er worden enkele factoren besproken die een belemmering kunnen vormen om te komen tot een nieuwe taak- en rolverdeling tussen dienstverlener en klant. De meeste factoren worden ontleend aan de economische organisatie-theorie, met name de transactiekostentheorie en de principaal-agent theorie [Mahoney, 1992; Poppo & Zenger, 1998]. Deze factoren worden gerelateerd aan eigenschappen van diensten en dienstverlenende bedrijven.

Een aantal belemmeringen om te komen tot externe toelevering van diensten of samenwerking met externe partijen en daarmee tot de organisatorische innovatie 'klant als coproductent' is af te leiden uit de transactiekostentheorie. In deze theorie spelen drie dimensies van transacties een grote rol die een verklaring kunnen bieden voor de mate van (verticale) integratie van activiteiten [Williamson, 1975, 1985, 1986]. De eerste is de mate waarin partijen investeringen moeten doen die specifiek zijn voor hun onderlinge transacties of relatie. Deze investeringen kunnen betrekking hebben op 'human capital' (specifieke opleiding, ervaring), op kapitaalgoederen zoals apparatuur, transportmiddelen of gebouwen en op vestigingsplaats. Hoe groter deze transactie-specifieke investeringen zijn, hoe groter de onderlinge afhankelijkheid van de partijen. Wanneer één van de partijen de relatie wil verbreken, moeten de transactiespecifieke investeringen in een keer afgeschreven worden en ontstaan er 'sunk costs'. Dergelijke investeringen leiden tot situaties van 'small numbers bargaining' met mogelijkheden voor opportunistisch gedrag. Een tweede dimensie is onzekerheid, waarbij Williamson technologische en volume-onzekerheid onderscheidt. Wanneer transacties plaatsvinden in een context van onvoorspelbaarheid wordt het moeilijk om alle mogelijk relevante bepalingen in een contract op te nemen ('contractual incompleteness'). De derde dimensie van transacties is de frequentie waarmee zij voorkomen. De kosten van het maken van een contract kunnen exceptioneel hoog zijn wanneer het gaat om een eenmalige transactie.

Teece heeft hier nog enkele 'market failures' aan toegevoegd die verband houden met innovatieve en kennisintensieve activiteiten [Teece, 1988, 1989]. De eerste betreft 'appropriability' en verwijst naar de mogelijkheden die een onderneming heeft om zich de

resultaten uit innovatieve activiteiten toe te eigenen. Het uitbesteden van activiteiten kan verder bemoeilijkt worden door het feit dat veel technologische kennis impliciet is. De aanwezigheid van 'tacit knowledge' [Nonaka & Takeuchi, 1995] maakt het formuleren en uitvoeren van contracten complex.

De principaal-agent theorie is gericht op problemen die samenhangen met de ongelijke verdeling van informatie over twee partijen, opdrachtgever en uitvoerder. Deze 'informatie-on assymmetries' kunnen leiden tot verschillende typen problemen. Een eerste probleem wordt aangeduid met de term 'adverse selection'. Dit informatieprobleem bestaat wanneer de principaal niet goed kan verifiëren wat de eigenschappen en vaardigheden zijn van de agent [Eisenhardt, 1989]. Een tweede type probleem ('moral hazard') treedt op wanneer het voor een partij niet of moeilijk vast te stellen is hoe de wederpartij zich gedraagt en of deze zich houdt aan de afspraken [Holmstrom, 1984]. Om zijn informatieachterstand te compenseren kan de principaal twee kanten uit. Hij kan informatie verzamelen en resultaten meten. Dat leidt bijvoorbeeld tot rapportages, informatiesystemen, budgettering, certificatie en dergelijke. De tweede oplossing is resultaatafhankelijke beloning voor de agent.

In veel gevallen blijven er echter drie typen informatieproblemen. Ten eerste blijkt het vaak moeilijk (tijdig) vast te stellen welke resultaten er precies bereikt zijn. Ten tweede is het verband tussen inspanning en resultaat vaak niet duidelijk. De resultaten van de activiteiten van een partij zijn onzeker door de invloed van exogene factoren. Een advocaat kan bijvoorbeeld voldoende tijd steken in een bepaalde zaak, maar dat geeft geen garantie dat deze gewonnen wordt [Holmstrom, 1984]. Mahoney [1992] spreekt in dit verband over kennis van het transformatieproces of over 'task programmability'. Hoe beter activiteiten te programmeren en te standaardiseren zijn, des te beter een contract met afspraken over het gedrag van de agent te hanteren is. Ten derde kan het moeilijk zijn om te bepalen in welke mate bepaalde partijen of personen hebben bijgedragen aan het eindresultaat ('non-separability-problem'). Om in een geval van teamproductie te bepalen wat de prijs of beloning is voor de partijen die mee produceren aan het eindresultaat, is het nodig om het gedrag (de inspanningen) van de deelnemers van dichtbij te volgen [Mahoney, 1992].

Nu is de vraag hoe bedrijven met deze potentiële belemmeringen voor externe toelevering of samenwerking met externe partijen kunnen omgaan. Wanneer is coördinatie van activiteiten *binnen* een organisatie doelmatiger dan via contracten met externe partijen?



Volgens Williamson [1986] zijn er drie argumenten voor coördinatie *binnen* de organisatie. Binnen de organisatie zijn er meer mogelijkheden tot precieze evaluatie (van lopende en afgeronde) zaken, omdat er meer informatie verkregen kan worden (op juridische basis, maar ook vanwege lagere kosten van het verkrijgen van de informatie). Bovendien kan een organisatie intern vaak efficiënter conflicten beslechten dan het geval is met conflicten met andere partijen. Interne conflicten worden veelal opgelost door een beslissing van een hoger hiërarchisch niveau ('fiat'). Een tweede argument voor interne coördinatie betreft de wijze waarop personen gemotiveerd worden. Binnen de organisatie zijn meer motivatie-instrumenten beschikbaar, zoals promotie, beloning en toewijzing van budgetten. Onderhandelingen met externe partijen zijn volgens Williamson vaak scherper en agressiever dan interne onderhandelingen. Een derde argument betreft de efficiency van informatie-uitwisseling. De leden van een organisatie hebben veelal gelijke training en ervaring achter de rug. Daardoor spreekt men onderling meer eenzelfde taal dan met de buitenwacht, begrijpt men elkaar makkelijker en kan de communicatie over complexe zaken soepeler verlopen. Dat wederzijdse begrip wordt versterkt door regelmatige interacties. Daardoor verlopen aanpassingen in onvoorspelbare situaties makkelijker dan tussen partijen die op afstand van elkaar opereren.

Binnen de economische organisatietheorie blijven bepaalde dynamische aspecten in organisaties, zoals de ontwikkeling van vaardigheden onderbelicht. Onder meer uit onderzoek van Pennings & Harianto [1992] blijkt dat naarmate organisaties meer ervaring hebben met het samenwerken met andere organisaties, de vaardigheden die ze daarin hebben verder tot ontwikkeling komen. Recentelijk is dit ook bevestigd in onderzoek van Lorenzoni en Lipparini [1999, p. 334]. Zij concluderen dat... "interfirm relationships play a significant role in the development of new products and in the fine-tuning of competencies of partnered organizations". Gebrek aan ervaring op dit terrein kan een belemmering inhouden voor externe toelevering, zeker wanneer deze betrekking heeft op nieuwe technologieën of kennis-intensieve diensten.

De belangrijkste belemmeringen voor externe toelevering van diensten en producten worden samengevat in tabel 6.3. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen algemene factoren [Mahoney, 1992] en enkele factoren die (relatief sterker) gelden bij kennisintensieve en innovatieve activiteiten [Pennings & Harianto, 1992 en Teece, 1988, 1989]. Na deze inventarisatie van belemmeringen wordt een koppeling gemaakt naar dienstverlenende activiteiten.

**Tabel 6.3** Belemmeringen voor externe toelevering

<b>Algemene belemmering voor externe toelevering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• transactiespecifieke investeringen en afhankelijkheid</li> <li>• onzekerheid – technologisch en qua volume (afzetontwikkeling)</li> <li>• onmeetbaarheid van de output</li> <li>• niet-programmeerbaarheid van de taken (meetbaarheid efficiency uitvoering)</li> <li>• onmeetbaarheid van (individuele) bijdragen aan gezamenlijke prestaties</li> </ul>
<b>Extra belemmeringen bij kennis-intensieve en innovatieve activiteiten *)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe ervaring met extern betrekken van kennis en technologie</li> <li>• een beperkte mate van 'tacitness' in de technologie / implementatie ervaring</li> <li>• groot 'appropriability'-risico</li> <li>• beperkte 'absorptive capacity'</li> </ul>

\* De realisatie van deze voorwaarden is vanzelfsprekend eveneens een managementvraagstuk.

Bron: Gebaseerd op onder meer: Van den Bosch, Volberda & De Boer, 1999; Mahoney, 1992; Pennings & Harianto, 1992; Teece, 1988, 1989.

Een centrale vraag in onze analyse betreft de relatie tussen eigenschappen van diensten en het vraagstuk van verticale integratie. Spelen er bij 'zelf doen of uitbesteden (afstoten)' van diensten bijzondere afwegingen voor het management? Veel empirische studies naar verticale integratie zijn gericht op toelevering van producten of componenten. Dienstverlenende activiteiten hebben relatief weinig aandacht gekregen. Dat blijkt onder meer uit het overzicht van Mahoney [1992] van 14 grootschalige empirische (cross-sectie) onderzoeken. Uit het overzicht van McFetridge & Smith [1988] komt een soortgelijk beeld naar voren.

Wat is nu de betekenis van de belemmeringen voor externe toelevering voor een leverancier van diensten? Voor een antwoord op deze vraag maken we een koppeling tussen de algemene belemmeringen voor externe toelevering (tabel 6.3) en eigenschappen van diensten. In tabel 6.4 is per type belemmering aangegeven met welke eigenschap deze in verband gebracht kan worden. Hieronder volgt de toelichting.

**Tabel 6.4** Belemmeringen voor toelevering en eigenschappen van diensten

<b>Algemene belemmeringen voor externe toelevering</b>	<b>Relatie met de drie onderscheiden (kern)eigenschappen van diensten</b>
Transactiespecifieke investeringen	Gelijktijdigheid Interactie klant
Onzekerheid	Gelijktijdigheid Ontastbaarheid Interactie klant
Onmeetbaarheid van de output	Ontastbaarheid Interactie klant
Niet-programmeerbaarheid van taken	Gelijktijdigheid Ontastbaarheid
Onmeetbaarheid individuele bijdragen	Ontastbaarheid Interactie klant

Bron: Zie tekst van dit hoofdstuk.

Door de gelijktijdigheid van productie en consumptie vestigen dienstverleners zich veelal dichtbij hun afnemers. Dat kan betekenen dat voor bepaalde afnemers een extra vestiging opgezet wordt. Gelijktijdigheid kan leiden tot investeringen die een relatiespecifiek karakter hebben ('site specificity'). Gelijktijdigheid maakt productie op voorraad vrijwel onmogelijk. Het ontbreken van deze buffer kan leiden tot relatief meer onzekerheid in planning en bezetting van productiecapaciteit. Enerzijds maakt die onzekerheid het wellicht moeilijker om contracten af te sluiten met externe toeleveranciers, anderzijds zien we dat samenwerking met externe partijen één van de instrumenten is om bijvoorbeeld de productiecapaciteit te flexibiliseren [Heskett, Sasser & Hart, 1990].

Wisselingen in prestatie en variëteit tussen vestigingen, personen en momenten zijn een kenmerk van veel diensten. Dit kan ten koste gaan van voorspelbaarheid en betrouwbaarheid en daarmee onzekerheid veroorzaken. Ook betekent gelijktijdigheid dat diensten veel variatie in uitvoering en resultaten vertonen. Dienstverlening is vaak maar beperkt te programmeren of te standaardiseren. De doelmatigheid van de uitvoering is dan niet eenvoudig te bepalen.



De *ontastbaarheid* van diensten kan leiden tot onzekerheid bij de afnemer over wat hij kan verwachten. Het ontastbare karakter van diensten bemoeilijkt het scherp omschrijven en afbakenen van de dienst, evenals het bepalen van de kwaliteit van de dienst. De drie meetproblemen aangeduid door de principaal-agent theorie lijken door een hoge mate van ontastbaarheid versterkt te worden [Bowen & Jones, 1986; Jones, 1987; Erramilli & Rao, 1990, 1993].

Doordat de klant onderdeel is van het productiesysteem en er relatief veel *interacties* zijn *tussen klant en dienstverlener*, kan er sprake zijn van 'asset specificity', met name waar het gaat om 'human capital'. Vooral in de zakelijke dienstverlening waar intensieve contacten gangbaar zijn, ontwikkelen dienstverleners ervaring en kennis over de organisatie van hun klant. Deze specifieke kennis is vaak nodig om maatwerk te kunnen leveren. Omgekeerd zijn klanten in zo'n relatie beter bekend met de dienstverlener en kunnen hun rol als coproductent waarschijnlijk effectiever spelen. Deze wederzijdse kennis van organisaties, medewerkers en werkwijzen kan gezien worden als een transactie- of relatiespecifieke investering.

De participatie van de klant leidt veelal tot meer onzekerheid. Wensen en gedrag van klanten kunnen sterk uiteenlopen en zijn voor een deel onvoorspelbaar. De relatie tussen klant en dienstverlener kan overigens compensatie bieden voor de onzekerheid aan de kant van de afnemer als gevolg van de ontastbaarheid en als gevolg van de onduidelijkheid die bij de afnemer kan bestaan over wat van hem verwacht wordt in de interactie met de dienstverlener. Afnemers geven zelf vaak aan een persoonlijke band met de dienstverlener te willen [Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1991; Reichheld, 1996]. Ook medewerkers zijn vaak onzeker over wat van hen verwacht wordt en welke rollen zij moeten spelen. Zeithaml, Parasuraman & Berry [1990] zien als één van de problemen bij het verbeteren van de kwaliteit van diensten de 'service role ambiguity' onder meer als gevolg van het ontbreken van goede, duidelijke standaarden voor gedrag. Door de coproductie van de klant ontstaan ook meetproblemen. Ten eerste is het relatief moeilijker te bepalen wat precies de output is. Ten tweede is het bij coproductie een probleem om vast te stellen wat ieders aandeel in de totale productie is geweest.

Voor elk van de eigenschappen van diensten die we hebben onderscheiden geldt dat er een relatie is aan te geven met de belemmeringen voor externe toelevering of samenwerking. De belemmeringen, afgeleid uit de economische organisatietheorie, kunnen worden

versterkt door de eigenschappen van diensten. Dat kan betekenen dat diensten relatief moeilijker door een externe partij zijn toe te leveren dan producten. Wanneer externe partijen rekening houden met bovenstaande (veronderstelde) redenen voor interne productie van diensten en goederen, ontstaan er wellicht nieuwe mogelijkheden om samen te werken met de klant of om te concurreren met de 'self service' van de klant. Het beleid zou dan gericht kunnen worden op reductie van belemmeringen, bijvoorbeeld door verbetering van de informatie-uitwisseling, ontwikkeling van gemeenschappelijke standaarden en normen, gezamenlijke trainingen en opleidingen en dergelijke. Nieuwe vormen van coproductie en samenwerking tussen dienstverleners en klanten kunnen het resultaat zijn.

#### **6.4.2 Voorwaarden voor coproductie: management van de klant**

Gezien vanuit de dienstverlener kan een aantal voorwaarden voor coproductie geformuleerd worden die vooral te maken hebben met het management van de klant. Klanten kunnen meerdere functies vervullen en rollen spelen en zij verschillen in de wijze waarop zij dat doen. De vraag is nu of het gedrag van klanten beïnvloed kan worden. Kortom: wat kunnen en willen bedrijven doen aan het 'management van de klant'? Deze vraag kan leiden tot een verdere ontwikkeling en operationalisering van innovaties in coproductie door klanten.

In de voorgaande analyse is gebleken dat onzekerheid een belangrijk probleem kan zijn voor zowel de klant als de dienstverlener. Wat kan de klant verwachten bij een dienst, hoe zal het proces verlopen, hoe vinden interactie en communicatie plaats? Dit zijn vragen die relevant zijn vanuit het perspectief van de klant. Betrouwbaarheid is mede daarom de meest dominante kwaliteitsdimensie bij diensten [zie hoofdstuk 2]. Ook blijkt dat rolonduidelijkheid en rolconflicten voor het ('front-office') personeel belangrijke oorzaken zijn van het feit dat medewerkers en bedrijven niet volgens bepaalde kwaliteitseisen en -normen kunnen werken [Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985, 1990].

Wanneer we de klant zien als een bron van onzekerheid, zijn er enkele strategieën om die onzekerheid te beheersen. Uit het onderzoek van Chase komt naar voren dat onzekerheid en ondoelmatigheid als gevolg van interacties met klanten beheerst of teruggedrongen kunnen worden door de interacties te structureren of in te perken [Chase, 1978; Chase & Tansik, 1983; Chase & Stewart, 1994]. Er zijn meerdere strategieën. Bedrijven kunnen zoeken naar mogelijkheden om productieprocessen te splitsen en ontkoppelen in een

(sub)proces wat zich afspeelt in de 'front office' en een (sub)proces wat in de 'back office' plaatsvindt. In de 'back office' kan planmatiger te werk worden gegaan en meer in series worden geproduceerd ('quasi-manufacturing'). Een andere mogelijkheid is contactreductie. Door een gelduitgifte-automaat vermindert bijvoorbeeld het directe contact tussen dienstverlener en klant. Verder kan men ter wille van de doelmatigheid ook de contacten trachten te verbeteren, bijvoorbeeld door een reserveringssysteem.

Eén van de instrumenten die gebruikt kunnen worden voor reductie van onzekerheid tijdens de interactie, is het voorschrijven van gedrag in 'scripts'. Onder een script wordt verstaan een gedragspatroon of een werkprocedure ('operating routine') welke begint na een specifieke prikkel uit de omgeving [Tansik & Smith, 1991]. Dergelijke scripts kunnen betrekking hebben op het gedrag van medewerkers in contact met klanten, maar ook op dat van klanten zelf. Dienstverleners kunnen aan klanten duidelijk maken welk soort rol zij onder welke omstandigheden geacht worden te spelen [Larsson & Bowen, 1989]. Socialisatie van klanten kan leiden tot een reductie van onzekerheid bij beide partijen. De omvang en inhoud van een script geeft aan wat de vrijheid van handelen is binnen de rol. Het laatste aspect is direct gerelateerd aan de mate van standaardisatie in de dienstverlening ('role taking versus role making').

Wat betreft de inputonzekerheid die klanten kunnen veroorzaken, kunnen we concluderen dat bedrijven die onzekerheid op verschillende manieren kunnen beheersen. Ontkoppeling, reductie, structurering en standaardisatie van contacten bieden daar mogelijkheden voor. Of dit gewenste of realiseerbare oplossingen biedt hangt onder meer af van het type dienstverlening en de strategie van het bedrijf. Naast beheersing of beperking van contacten met klanten, kunnen bedrijven (en klanten) ervoor kiezen om juist de contacten uit te breiden of te intensiveren. Wanneer dat de strategie is, is één van de vragen hoe men het gedrag van klanten zou kunnen beïnvloeden of 'managen'.

Bij vrijwel alle diensten zijn klanten betrokken bij de productie van de dienst. Gezien zijn coproducerende rol, kan de klant beschouwd worden als een bijzondere productiefactor. Lovelock & Young [1979] behoorden tot de eerste auteurs die aandacht besteed hebben aan de productiviteit van de klant. Anderen hebben daar nadere uitwerking aan gegeven en hebben onder meer analyses gemaakt van de klant in zijn rol van tijdelijke werknemer [Bowen, 1986; Mills & Morris, 1986; Schneider & Bowen, 1995]. Het voert te ver de instrumenten in het personeelsmanagement (werving & selectie, opleiding & training,



communicatie, beloning, etc) zonder meer en volledig van toepassing te verklaren op klanten. Personeelsmanagement vindt immers plaats in een werkgever-werknemer relatie. De duur en de juridische vormgeving van deze relatie maken het mogelijk de kosten van bijvoorbeeld training en opleiding te spreiden over een lange periode. Niettemin kunnen aan het personeelsmanagement instrumenten worden ontleend welke van belang zijn bij het management van de participatie van de klant. Hieronder worden enkele mogelijkheden uitgewerkt.

Het is voor dienstverlenende bedrijven in veel gevallen nuttig om een zogenaamde 'customer job analysis' uit te voeren [Schneider & Bowen, 1995]. Bij een dergelijke analyse wordt onderzocht welke rollen en taken door klanten uitgevoerd kunnen worden. Ook kan onderzocht worden welke mogelijkheden en wensen verschillende categorieën klanten hebben. Het opsplitsen van een markt in meerdere homogene segmenten en het aansluitend selecteren van de te bedienen doelgroepen, kan worden vergeleken met de werving en selectie van het eigen personeel. Werving en selectie van klanten kan gericht worden op meerdere doelen. Ten eerste kan werving en selectie zorgen voor een goede aansluiting tussen dienstconcept en marktsegment. Ten tweede kan worden bijgedragen aan de aansluiting tussen de participatie die volgens de dienstverlener nodig is en de mogelijkheden en wensen van de klant om te participeren. Daarbij gaat het om de vraag of de klant werkelijk in staat en bereid is bepaalde taken te vervullen. Ten derde kan bij sommige diensten werving en selectie bijdragen aan voldoende overeenkomsten in gedrag en cultuur binnen groepen klanten die onderling contact hebben.

Voor een dienstverlenend bedrijf kan het van groot belang zijn zich te richten op die klanten die bereid en in staat zijn overeenkomstig de verwachtingen van het bedrijf te participeren in het dienstverleningsproces [Normann, 1991]. Bijvoorbeeld IKEA hanteert een concept waarin een actieve rol is toebedeeld aan de klant en richt zich vooral op het prijsgevoelige segment in de markt. Juist deze klanten zullen immers bereid zijn in ruil voor een lagere prijs in vergaande mate te participeren. Hoe moeilijker de rol die klanten geacht worden te vervullen, hoe meer aandacht nodig is voor marktsegmentatie en doelgroepbepaling. Het goed selecteren van klanten is echter geen gemakkelijke zaak. Het ontbreekt vaak aan voldoende en betrouwbare informatie over de wensen van en bereidheid tot participatie bij klanten [Mills & Morris, 1986]. De wensen van onderscheiden segmenten van klanten zijn aan veranderingen onderhevig. Dezelfde klanten

kunnen zich bovendien in verschillende segmenten bevinden op verschillende momenten [Sivula, 1997; Storbacka, 1992].

Niet alleen het personeel zal duidelijk voor ogen moeten hebben wat hun rol is in het dienstverleningsproces, ook de klanten dienen gegeven hun participatie in het dienstverleningsproces te weten wat er van hen wordt verwacht (rolduidelijkheid). Klanten kunnen hun oriëntatie ontleen aan eerdere ervaringen met de dienstverlening of door observatie van het gedrag van andere klanten (leereffecten). Verder kan er gebruik worden gemaakt van de fysieke infrastructuur of speciale hulpmiddelen om richting te geven aan de participatie. Verder kan het bedrijf klanten informeren omtrent hun rol in het dienstverleningsproces, via externe communicatie of in de directe contacten van klanten met het 'front-office' personeel.

Behalve aan het selecteren en informeren van klanten, besteden dienstverlenende bedrijven ook aandacht aan het ontwikkelen van vaardigheden en faciliteiten bij klanten [Mills & Morris, 1986]. Met name in de zakelijke dienstverlening is het niet ongebruikelijk dat leveranciers hun afnemers voorzien van training. Het is niet altijd eenvoudig om te bepalen welke vaardigheden en faciliteiten nodig zijn bij bepaalde klanten(segmenten) en welke instrumenten gehanteerd kunnen worden om die te ontwikkelen. Hoe moeilijker de rol is die klanten geacht worden te vervullen in het dienstverleningsproces, des te meer aandacht besteed moet worden aan de vaardigheden van klanten. Verder is het van belang dat klanten over de middelen beschikken die nodig zijn om te kunnen participeren in het dienstverleningsproces.

Tenslotte is de motivatie van de klant belangrijk [Bowen, 1986; Schneider & Bowen, 1995]. Indien klanten wel duidelijk voor ogen hebben hoe en in hoeverre ze kunnen participeren en ook beschikken over de benodigde kennis, vaardigheden en middelen, maar het nut van participatie in het dienstverleningsproces niet inzien, kan van de inzet van klanten niet veel verwacht worden. Klanten zullen over de bereidheid moeten beschikken om zich op een bepaalde manier te gedragen. De motivatie kan vergroot worden door bepaald gedrag te belonen. Een belangrijke bron van motivatie is bijvoorbeeld kostenbesparing [Normann, 1991]. Indien klanten een bepaald prijsvoordeel kunnen behalen door in vergaande mate te participeren in het dienstverleningsproces, zal de bereidheid tot participatie relatief groter zijn. Kwalitatief betere dienstverlening (betere aansluiting bij specifieke wensen) is een andere reden voor participatie. Door 'self service' is het ook

mogelijk dat de klant zijn eigen maatwerk levert. In de casestudies in ons onderzoek komt dit motief onder meer naar voren bij James en bij IKEA. In sommige gevallen vindt de klant de participatie op zichzelf plezierig en kan tevredenheid of trots ontleen aan het feit dat hij een bepaalde prestatie verricht heeft [Normann, 1991; Storbacka, 1992].

Ten aanzien van de managementvraagstukken bij de organisatorische innovatie 'klant als coproductent' kunnen we het volgende concluderen (zie tabel 6.5). Vanuit de economische organisatie-theorie zijn enkele factoren afgeleid die een belemmering kunnen vormen voor externe toelevering en samenwerking. Het blijkt dat eigenschappen van diensten die factoren nog kunnen versterken. Dienstverleners die met (zakelijke) klanten tot nieuwe vormen van coproductie en samenwerking willen komen dienen voor dergelijke belemmeringen oplossingen te vinden.

**Tabel 6.5** Managementvraagstukken en voorwaarden voor de 'klant als coproductent'

<b>Managementvraagstukken bij de 'klant als coproductent'</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• algemene belemmeringen voor externe toelevering en samenwerking</li> <li>• specifieke belemmeringen bij kennis-intensieve en innovatieve activiteiten</li> <li>• extra belemmeringen door eigenschappen van diensten</li> </ul>
<b>Voorwaarden voor de 'klant als coproductent' *</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• beheersing van onzekerheid door de klant (meerdere strategieën)</li> <li>• analyse van mogelijkheden en wensen van coproducerende klant ('customer job analysis')</li> <li>• 'human resource management' voor klant als 'parttime' medewerker</li> </ul>

\* De realisatie van deze voorwaarden is vanzelfsprekend eveneens een managementvraagstuk.

Bron: Zie tekst van dit hoofdstuk.

In de analyse van voorwaarden voor de innovatie 'klant als coproductent', is met name aandacht besteed aan de mogelijkheden en beperkingen van klanten om een rol als coproductent te spelen. Allereerst kan gekeken worden naar de potentieel versturende rol van de klant: de klant die onzekerheid schept voor de dienstverlener. Vervolgens kan een analyse uitgevoerd worden van de mogelijkheden van de klant als deeltijdmedewerker. Dienstverlenende bedrijven beschikken over meerdere instrumenten, ontleend aan het 'human resources management', om het gedrag van klanten te beïnvloeden. Wanneer bedrijven nieuwe vormen van coproductie willen ontwikkelen, zal bij het ontwerp een



afweging gemaakt kunnen worden welke combinatie van instrumenten wenselijk en mogelijk is.

## 6.5 Conclusies

In dit hoofdstuk stond de vierde deelvraag uit het onderzoek centraal, namelijk: Welke managementvraagstukken hangen samen met de onderscheiden vormen van organisatorische innovatie? Voor elk van de drie innovatievormen is aangegeven welke managementvraagstukken op grond van de literatuur verwacht kunnen worden. De analyse leidt tot enkele voorwaarden voor de betreffende organisatorische innovaties. Tabel 6.6 bevat een samenvattend overzicht van de managementvraagstukken en de voorwaarden voor elk van de drie vormen van organisatorische innovatie. De realisatie van deze voorwaarden is uiteraard ook een managementvraagstuk.

Bij de organisatorische innovatie '*ketenvorming*' zijn vier managementvraagstukken naar voren gekomen. Twee daarvan ontstaan door de spreiding in de dienstverlening over meerdere vestigingen, namelijk een wisselende bezettingsgraad en een toenemende heterogeniteit in de dienstverlening. Twee andere vraagstukken hebben te maken met belemmeringen om de dienstverlening te kunnen reproduceren, namelijk de unieke marktpositie of het unieke imago van het bedrijf en de inbedding van het bedrijf in de institutionele en culturele omgeving.

Er zijn vervolgens vier voorwaarden voor ketenvorming aangegeven. De eerste is een eenvoudig dienstconcept en dienstenmanagementsysteem. Dat kan een zekere mate van specialisatie impliceren. De tweede voorwaarde is standaardisatie. Deze is nodig om schaalvoordelen te kunnen bereiken, maar ook om een bepaald tempo in groei en reproductie te kunnen behalen. Ook is een zekere mate van centrale sturing nodig om schaalvoordelen in activiteiten die van belang zijn voor het bedrijf ook werkelijk te bereiken. Voor de dynamiek in ketenvorming geldt nog de vierde voorwaarde van de facilitering van de onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring tussen vestigingen.

Wat betreft de managementvraagstukken die samenhangen met de organisatorische innovatie '*nieuwe combinaties*', concluderen we het volgende. Nieuwe combinaties kunnen leiden tot toenemende complexiteit, welke een rem kan vormen op de vorming van ketens van vestigingen. Verder kan er '*image contamination*' ontstaan, waardoor naam en

imago van het bedrijf aangetast kunnen worden. Daarnaast zal de interactie met de klant extra aandacht vereisen wanneer voor klanten de 'koopsituatie' complexer wordt door het grotere aanbod. De samenhang tussen de verschillende onderdelen van het diensten-managementsysteem kan bedreigd worden als gevolg van bepaalde uitbreidingen van het dienstenpakket.

**Tabel 6.6** Organisatorische innovaties en managementvraagstukken

<b>De organisatorische innovatie 'ketenvorming'</b>	
<i>Managementvraagstukken – ketenvorming</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wisselingen in bezettingsgraad</li> <li>• Heterogeniteit door spreiding dienstverlening</li> <li>• Unieke marktpositie of exclusief imago</li> <li>• Culturele en institutionele inbedding</li> </ul>	<i>Voorwaarden – ketenvorming</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialisatie</li> <li>• Standaardisatie</li> <li>• Coördinatie schaalvoordelen</li> <li>• Uitwisseling kennis en ervaring</li> </ul>
<b>De organisatorische innovatie 'nieuwe combinaties'</b>	
<i>Managementvraagstukken – nieuwe combinaties</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexiteit remt geografische groei</li> <li>• 'Image contamination'</li> <li>• Integratie en organisatie 'interface' met klant</li> <li>• 'Mixen' van dienstenmanagementsystemen</li> </ul>	<i>Voorwaarden – nieuwe combinaties</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integratie en samenhang tussen diensten</li> <li>• Uitwisseling van kennis en vaardigheden</li> <li>• Delen van middelen</li> </ul>
<b>De organisatorische innovatie 'klant als coproductent'</b>	
<i>Managementvraagstukken – klant als coproductent</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algemene belemmeringen voor externe toelevering en samenwerking</li> <li>• Specifieke belemmeringen bij kennis-intensieve en innovatieve activiteiten</li> <li>• Extra belemmeringen door eigenschappen van diensten</li> </ul>	<i>Voorwaarden – klant als coproductent</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beheersing van onzekerheid door de klant (meerdere strategieën)</li> <li>• Analyse van mogelijkheden en wensen van coproducerende klant</li> <li>• 'Human resource management' voor klant als 'parttime' medewerker</li> </ul>

Bron: Zie tekst van dit hoofdstuk.

De belangrijkste voorwaarde voor 'nieuwe combinaties' is de realisatie van synergie en de beheersing van de interne coördinatiekosten die daarmee samenhangen. Daarbij gelden twee belangrijke voorwaarden. De eerste betreft het uitwisselen van kennis en vaardigheden. Daartoe dienen er voldoende overeenkomsten tussen activiteiten te bestaan en moet de uit te wisselen kennis van groot belang zijn voor de concurrentiepositie. De

tweede voorwaarde betreft het delen van kritische 'resources'. Daarbij moet het onder meer gaan om middelen die bijdragen aan concurrentievoordeel en moeten de voordelen een bepaalde omvang bereiken. Bedrijven kunnen met behulp van bepaalde organisatorische arrangementen zoals werkgroepen, uitwisseling van personeel en beloningen voor gezamenlijke prestaties, de samenwerking en integratie tussen diensten bevorderen. Verondersteld wordt dat daarmee ook de ontwikkeling van nieuwe combinaties wordt bevorderd.

Bij de organisatorische innovatie 'klant als coproductent' is als belangrijk managementvraagstuk naar voren gekomen de belemmeringen die er kunnen bestaan voor externe toelevering en samenwerking. Daarbij is, op basis van de economische organisatietheorie, geconcludeerd dat er sprake is van vijf algemene belemmeringen: transactiespecifieke investeringen, onzekerheid, onmeetbaarheid van de output, niet-programmeerbaarheid van de taken en onmeetbaarheid van individuele bijdragen aan gezamenlijke prestaties. Daarnaast gelden enkele specifieke belemmeringen met betrekking tot kennisintensieve en innovatieve activiteiten. De eigenschappen van diensten kunnen leiden tot vergroting van de genoemde belemmeringen. Dienstverlenende bedrijven zullen bij de ontwikkeling van de organisatorische innovatie 'klant als coproductent' deze belemmeringen moeten verminderen of inperken om voldoende innovatiemogelijkheden te scheppen. Dat kan bijvoorbeeld door het verminderen van de onzekerheid die samenhangt met de ontastbaarheid van diensten.

Voor de innovatie 'klant als coproductent' zijn verder drie voorwaarden aangegeven. De eerste is het beheersen of reduceren van onzekerheid als gevolg van de interactie met de klant. Daarvoor zijn enkele strategieën aangegeven, zoals het structureren van de interacties met de klant. De tweede voorwaarde is een analyse van de mogelijkheden van de klant om bepaalde activiteiten uit te voeren en inventarisatie van zijn wensen op dat terrein. Een goede beschrijving van de 'customer job' is daarbij van belang. De derde voorwaarde is het management van de klant als 'deeltijdmedewerker'. Methoden en instrumenten die ontleend zijn aan het 'human resource management' kunnen worden ingezet ten behoeve van het managen van de coproductie door de klant.





## **Organisatorische innovaties en groeistrategieën van dienstverlenende bedrijven**

### **7.1 Inleiding**

In de voorgaande hoofdstukken is een beschrijving en analyse gegeven van drie organisatorische innovaties. In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag of er relaties zijn aan te geven tussen deze innovaties en de groei van dienstverlenende bedrijven. Dit is de vijfde deelvraag in ons onderzoek. In paragraaf 7.2 worden drie dimensies van groei besproken. Uit de literatuur komen in eerste instantie twee dimensies naar voren: het aantal vestigingen en het aantal verschillende diensten. Uit ons onderzoek naar organisatorische innovaties blijkt ook een derde dimensie relevant te zijn, namelijk het aantal taken en activiteiten dat overgenomen kan worden van de klant. Aan de hand van deze drie dimensies kan de groei van dienstverlenende bedrijven beschreven worden. Paragraaf 7.3 gaat in op een patroon in de groei van dienstverlenende bedrijven. Een dergelijk patroon zou kunnen bestaan uit een opeenvolging van groeifasen waarin steeds een bepaalde dimensie van de groei dominant kan zijn. Over een dergelijk patroon wordt een propositie ontwikkeld, waarin ook een relatie gelegd wordt met de drie vormen van organisatorische innovatie uit ons onderzoek. Paragraaf 7.4 sluit dit hoofdstuk af met conclusies.

## 7.2 Groeidimensies en organisatorische innovaties

### 7.2.1 'Multisite' en 'multiservice'

Dienstverlenende bedrijven kunnen in meerdere richtingen groeien. Twee belangrijke dimensies van groei zijn het aantal vestigingen van het bedrijf en het aantal verschillende diensten dat aangeboden wordt. Deze dimensies worden in de literatuur doorgaans aangeduid met 'multisite' en 'multiservice' [Bateson, 1995; Carman & Langeard, 1980; Langeard & Eiglier, 1983]. Voor beide dimensies geldt dat er een relatie bestaat met twee van de organisatorische innovaties die door ons zijn onderscheiden. De organisatorische innovatie 'ketenvorming' kan als voorwaarde gelden om 'multisite' groei te realiseren. De organisatorische innovatie 'nieuwe combinaties' kan een voorwaarde zijn of bijdragen aan 'multiservice'-groei. Echter, niet elke vorm van 'multisite' of 'multiservice' kan aange-merkt worden als een organisatorische innovatie (zie onze definitie van organisatorische innovatie, hoofdstuk 3).

Door Bateson [1995] wordt naast de bovenstaande twee dimensies ook de dimensie van het aantal segmenten onderscheiden ('multisegment'). Deze dimensie is echter te weinig onderscheidend ten opzichte van de eerste twee om hier als aparte dimensie behandeld te worden. Door de samenhang tussen segment, dienst(concept) en 'delivery system' [Grönroos, 1990; Normann, 1991; Schlesinger & Heskett, 1991], zal een nieuw segment veelal ook een nieuwe dienst vereisen en is er een belangrijke overlap tussen de 'multisegment' dimensie en de 'multiservice' dimensie.

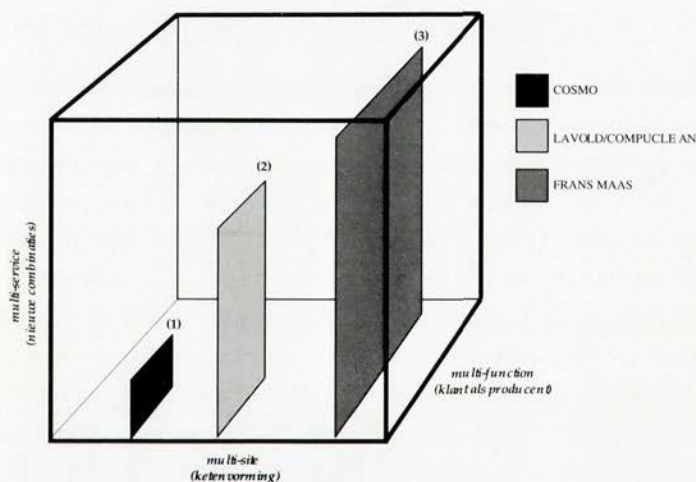
### 7.2.2 Een derde groeidimensie: 'multifunction'

Naast de bovenstaande twee groeidimensies, wordt door ons nog een derde onderscheiden. Deze dimensie is 'multifunction' genoemd. Uit de voorgaande analyse van organisatorische innovaties en onze bevindingen in de buitenlandse en Nederlandse casestudies, blijkt dat de organisatorische innovatie 'klant als coproductent' een nieuwe verdeling van taken en rollen tussen dienstverlener en klant impliceert (zie de paragrafen 3.7, 4.6, 5.4 en 6.4). Door deze nieuwe verdeling van taken en rollen kunnen er nieuwe groei-mogelijkheden ontstaan voor dienstverlenende bedrijven. Door de organisatorische innovatie 'klant als coproductent' kan een dienstverlener verder doordringen in de waardeketen van een klant en kan hij *nieuwe functies* gaan vervullen *voor de klant* [Van den Bosch, 1997; Normann & Ramirez, 1993; Vandermerwe, 1993, 1996]. Omgekeerd kan de klant ook nieuwe functies vervullen voor de dienstverlener. Met name zakelijke



diensten worden in toenemende mate uitbesteed [Lacity & Willcocks & Feeny, 1995; Mathijssens & Commandeur & Faes & Frambach, 1998; McFetridge & Smith, 1988; Quinn, 1992; Quinn & Hilmer, 1994]. Dienstverleners nemen taken en verantwoordelijkheden over en groeien als het ware naar binnen bij hun klant. Binnen de relatie met één klant kan de dienstverlener meer toegevoegde waarde realiseren. Vandermerwe [1993, p. 48, 49] spreekt in dit verband over "jumping into the customer's activity cycle". Zij stelt daarbij: "Because of the nature of relationships today, a firm frequently must literally be in its customers' space, sharing activities with them. The distance between buyers and sellers so characteristic of previous working styles has practically disappeared". Door een uitgebreide ervaring met een klant kan een dienstverlener 'in de huid van de klant' kruipen en nieuwe taken op zich nemen, zoals consulting-, ontwerp- of implementatietaken.

Figuur 7.1 Drie groeidimensies en organisatorische innovaties van dienstverlenende bedrijven



Bron: Zie tekst van dit hoofdstuk.

De drie groeidimensies zijn grafisch weergegeven in figuur 7.1. Bedrijven kunnen zich in de driedimensionale ruimte van figuur 7.1 op verschillende manieren positioneren. Onze casestudies bieden daar een aantal illustraties van. Een voorbeeld van groei op de dimensie van 'multisite' is Cosmo, dat vooral gegroeid is door het uitbreiden van het aantal vestigingen. Een voorbeeld van groei op de dimensies 'multisite' en 'multiservice' is Lavold/Compuclean, dat zowel gegroeid is door op een groter aantal locaties diensten te

verlenen, als ook door een uitbreiding van het dienstenpakket. Een voorbeeld van groei op drie dimensies is Frans Maas. Naast 'multisite'-groei door een uitbreiding van het aantal vestigingen, zien we bij dit bedrijf een sterke uitbreiding van het dienstenpakket ('multiservice') en ook 'multifunction'-groei door een nieuwe taakverdeling tussen verladers en dienstverlener, waarbij Frans Maas steeds meer als logistieke dienstverlener en 'integrator' opereert.

We concluderen dat naast de dimensies 'multisite' en 'multiservice', een derde dimensie van de groei van dienstverlenende bedrijven kan worden onderscheiden, namelijk 'multifunction'. Dat betekent dat dienstverlenende bedrijven ook kunnen groeien door een nieuwe verdeling van taken en rollen met hun klanten. De drie dimensies worden in de volgende paragraaf gerelateerd aan groeifasen van dienstverlenende bedrijven en de drie vormen van organisatorische innovatie die in dit onderzoek zijn onderscheiden.

### 7.3 Fasen in de groei: naar een cyclus van organisatorische innovaties

In de voorgaande paragraaf zijn drie groeidimensies en organisatorische innovaties besproken. Eén van de vragen daarbij is of dienstverlenende bedrijven volgens een bepaald patroon of cyclus zouden groeien. In deze paragraaf wordt een mogelijke cyclus van groeidimensies en organisatorische innovaties beschreven. We veronderstellen dat deze voor veel bedrijven geldt. Deze veronderstelling zou bij voorkeur onderbouwd moeten worden middels een historische, longitudinale beschrijving en analyse, waarin groeifasen van het bedrijf gerelateerd kunnen worden aan bepaalde vormen van innovatie. De beschikbare data uit de casestudies bieden daar echter onvoldoende basis voor. De volgende beschrijving en analyse moet daarom beschouwd worden als exploratief. Aan het eind van de paragraaf wordt een propositie geformuleerd welke is gebaseerd op een combinatie van de drie beschreven groeidimensies (paragraaf 7.2) en de drie organisatorische innovaties uit dit onderzoek (hoofdstuk 4, 5 en 6).

*In de groeicyclus van een dienstverlenend bedrijf onderscheiden we drie fasen. In elk van deze fasen staat één van de drie groeidimensies centraal. Elk van de groeidimensies kan gerelateerd worden aan een bepaalde organisatorische innovatie. Veel bedrijven beginnen met 'multisite'-groei, al of niet gecombineerd met een zekere productdifferentiatie via 'peripheral services' [Langeard & Eiglier, 1983]. Daarna kan een uitbreiding van het dienstenpakket met nieuwe diensten volgen [Carman & Langeard, 1980; Lovelock &*

Vandermerwe & Lewis, 1996]. Tenslotte kan er verdere groei gerealiseerd worden door een nieuwe taakverdeling met de klant. De drie fasen worden hieronder verder toegelicht.

In de *eerste fase* staat de uitbreiding van de dienstverlening naar nieuwe (geografische) markten centraal. De groei vindt plaats via ketenvorming en het openen van nieuwe vestigingen. In deze 'multisite'-fase kunnen standaardisatie en specialisatie in belangrijke mate bijdragen aan de groei [Langeard & Eiglier, 1983]. Bij een smal aanbod is het productiesysteem relatief eenvoudig en daardoor is (snelle) reproductie en groei mogelijk [Bateson, 1995; Levitt, 1976; Normann, 1991]. Voorbeelden van bedrijven die een dergelijk scenario volgen, zijn te vinden in de 'fast food'-branche. De uitbreiding van het aantal vestigingen opent mogelijkheden voor schaalvergroting en daling van de gemiddelde kosten. Een groot aantal vestigingen kan ook bijdragen aan hogere kwaliteit, bijvoorbeeld door verbeterde toegankelijkheid van de dienstverlening. De kostendaling maakt investeringen en verdere groei mogelijk en schept ruimte voor nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld nieuwe diensten [Chandler, 1990; Segal-Horn, 1993].

Een bijzondere variant van reproductie van de dienstverlening is internationalisatie. Bij diensten betekent dat veelal het openen van vestigingen in het buitenland of het overnemen van of samenwerken met buitenlandse ondernemingen. Bij internationalisatie kunnen naast schaalvoordelen ook andere overwegingen een rol spelen, zoals het 'volgen van de klant' [Erramilli & Rao, 1990; Post, 1992; Segal-Horn, 1993].

Na de eerste fase van groei door reproductie van de dienstverlening en ketenvorming, vindt vaak in een *tweede fase* uitbreiding van het aantal diensten plaats. Er worden nieuwe diensten ontwikkeld en nieuwe keuze- en combinatiemogelijkheden voor klanten gecreëerd. Hoewel ook in de eerste fase *synergievoordelen* belangrijk kunnen zijn, hebben deze in de tweede fase meer de overhand. Synergievoordelen kunnen voortvloeien uit de aanwending van bepaalde kennis, ervaring, technologie, relatienetwerk of andere gemeenschappelijke 'resources' voor meerdere diensten. Een onderneming heeft bijvoorbeeld ervaring in het management van ondersteunende diensten zoals schoonmaak en gebruikt die kennis om specialistische diensten aan te bieden (schoonmaken computers of milieutechnische service), maar er kunnen ook bijvoorbeeld beveiligingsdiensten worden aangeboden. Voor de realisatie van synergievoordelen kunnen behalve de interne middelen (kennis, ervaring, technologie, etc.), ook de behoeften en wensen van de klant als uitgangspunt gekozen worden [Van der Aa & Elfring, 1996]. Het kan voor klanten



aantrekkelijk zijn om meerdere diensten bij een toeleverancier in te kopen. Veel dienstverleners breiden op zeker moment hun pakket aan diensten uit. Bij een verdere groei van het pakket kunnen er meer dwarsverbanden en relaties in het aanbod ontstaan. Dan kan vorm worden gegeven aan de filosofie van 'one-stop-shopping'. Naarmate de onderlinge dwarsverbanden en de synergie tussen de diensten groter kunnen worden, ontstaat er meer ruimte om nieuwe combinaties van diensten te creëren. Deze vorm van organisatorische innovatie kan een belangrijke bijdrage leveren aan de tweede groeifase.

In een *derde fase* van de groei staat de innovatie 'de klant als coproductent' centraal. Door herdefinities van taken en rollen in de relatie met de klant, kunnen er nieuwe groeimogelijkheden ontstaan voor dienstverleners. In de eerste en tweede fase is het bedrijf in omvang gegroeid en is het aanbod van diensten verbreed. De dienstverlener heeft inmiddels zoveel ervaring op een bepaald terrein en met een bepaalde klant, dat deze nieuwe rollen kan ontwikkelen. In deze fase treden verdergaande veranderingen op in de relatie tussen dienstverlener en klant. Vanuit de ervaring in de tweede fase als 'service integrator' kan de dienstverlener zich bijvoorbeeld steeds meer opstellen als adviseur en regisseur van processen bij de klant [Normann, 1991]. De dienstverlener kan daarbij verder doordringen in het bedrijf van de klant en hun gemeenschappelijke 'value constellation' [Normann & Ramirez, 1993]. Door 'jumping into the customer's activity cycle' [Vandermerwe, 1993] kan de dienstverlener steeds meer toegevoegde waarde realiseren binnen de relatie met één klant. In de derde groeifase zijn naast de schaal- en synergievoordelen uit de eerste twee fasen, voordelen voortvloeiend uit integratie met de klant. Die voordelen hebben te maken met de opbouw van kennis- en expertise aan de kant van de dienstverlener, maar komen ook voort uit de ervaring van de klant in zijn rol als coproductent [Schneider & Bowen, 1995; Sivula, 1997]. Deze voordelen hangen samen met de duur en intensiteit van de relatie tussen dienstverlenend bedrijf en klant [Reichheld & Sasser, 1990; Reichheld, 1996]. De derde fase van de groei lijkt, vooral in de zakelijke dienstverlening, belangrijker te worden. Door processen van verticale desintegratie, 'outsourcing' en alliantievorming tussen dienstverleners en klanten, ontstaan voor bedrijven in de zakelijke dienstverlening nieuwe mogelijkheden voor groei [Lacity & Willcocks & Feeny, 1995; Lamming, 1993; Mathijssens & Commandeur & Faes & Frambach, 1998; Quinn & Hilmer, 1994].

De dimensies en fasering van de groei en de daaraan gerelateerde innovaties bieden aanknopingspunten voor een verklaring van de wijze waarop groei plaats vindt in

dienstverlenende sectoren en bedrijven (zie tabel 7.1). Ook bieden de schema's een referentiepunt voor de formulering van groeiscenario's voor bedrijven.

**Tabel 7.1** Groeifasen en organisatorische innovaties

	Eerste fase	Tweede fase	Derde fase
<i>Groeidimensie</i>	'multisite'	'multisite' 'multiservice'	'multisite' 'multiservice' 'multifunction'
<i>Organisatorische innovatie</i>	Ketenvorming	Nieuwe combinaties	Klant als coproductent
<i>Voordelen dienstverlener</i>	Schaalvoordelen	Synergievoordelen	Integratievoordelen

Bron: Zie tekst van dit hoofdstuk.

Er zijn enkele interessante parallellen te trekken tussen de geschetste drie groeifasen en de dimensies van de integratie van kennis binnen een organisatie. Volgens Grant [1996] is de integratie van kennis de basis voor de concurrentiepositie van een bedrijf. Daarbij kunnen drie kenmerken van kennisintegratie worden onderscheiden: efficiency, 'scope' en flexibiliteit [Grant, 1996, p. 380]. De parallel trekkend, kan men stellen dat in de eerste fase van de groei het kenmerk efficiency domineert. Daarbij gaat het onder meer om een zekere mate van standaardisatie en routinesering waarbij bepaalde werkwijzen en kennis gedeeld worden. In de tweede groeifase wordt de 'scope' van kennis belangrijker. Hierbij gaat het om het combineren van verschillende soorten kennis die onderling complementair zijn. Door deze combinatie van kennis wordt het voor concurrenten veelal moeilijker producten of processen te imiteren. In de derde groeifase draait het bij kennisintegratie vooral om flexibiliteit. Bij het realiseren van flexibiliteit [Volberda, 1992] speelt de keuze voor interne of externe integratie een grote rol [Grant, 1996, p. 383].

In onze schematisering van het verloop van innovaties en groei wordt waarschijnlijk onvoldoende recht gedaan aan de variëteit aan patronen en strategieën. Er zijn immers bedrijven die van ons schema lijken af te wijken. Er is verder toegespitst empirisch, longitudinaal onderzoek nodig om te bepalen onder welke condities de geschetste patronen zich voordoen en welke dynamiek optreedt in de ontwikkeling van de betrokken bedrijven. Bovendien zal onderzocht moeten worden wat de lange termijn

invloed is op de concurrentiepositie. Door het samenvallen van innovaties kan de onderlinge samenhang tussen onderdelen van het dienstverlenend bedrijf (verder) versterkt worden. Daarmee wordt imitatie door concurrenten bemoeilijkt en kan de concurrentiepositie versterkt worden [Easingwood, 1990]. De relatie tussen groeistrategieën en concurrentiepositie van dienstverlenende bedrijven lijkt een terrein dat nog betrekkelijk onontgonnen is.

#### PROPOSITIE 7.1

*Dienstverlenende bedrijven groeien volgens een patroon waarbij drie fasen worden onderscheiden; in elke fase is één dominante groeidimensie gekoppeld aan één bepaalde vorm van organisatorische innovatie.*

## 7.4 Conclusies

In dit hoofdstuk is een antwoord gezocht op de vijfde deelvraag uit het onderzoek, namelijk: welke relaties zijn er aan te geven tussen innovaties en groeistrategieën van dienstverlenende bedrijven? Om deze vraag te beantwoorden zijn enkele groeidimensies en groeistrategieën van dienstverlenende bedrijven besproken.

Groeistrategieën van dienstverlenende bedrijven zijn in de literatuur veelal beschreven aan de hand van twee dimensies, namelijk 'multisite' en 'multiservice'. Bedrijven kunnen groeien door het uitbreiden van het aantal vestigingen en door het uitbreiden van het dienstenpakket of een combinatie van beide. Op basis van voorgaande analyse van organisatorische innovaties en de bevindingen in buitenlandse en Nederlandse casestudies, is aan deze twee dimensies door ons een derde toegevoegd. Dienstverleners kunnen in de waardeketen van de klant groeien door nieuwe taken en functies voor de klant te vervullen ('multifunction'). Dienstverlenende bedrijven en hun groeistrategieën kunnen dan als het ware gepositioneerd worden in een driedimensionale ruimte, die bepaald wordt door drie groeidimensies.

In de casestudies hebben we voorbeelden gezien van een opeenvolging van (organisatorische) innovaties. Uit de analyse is de volgende propositie afgeleid: *Dienstverlenende bedrijven groeien volgens een patroon waarbij drie fasen worden onderscheiden; in elke fase is één dominante groeidimensie gekoppeld aan één bepaalde vorm van organisatorische innovatie.* In de eerste groeifase gaat het om geografische (kwantitatieve) groei



('multisite'), vooral gericht op het bereiken van schaalvoordelen. De dominante organisatorische innovatie is ketenvorming. In de tweede fase vindt er een uitbreiding van het dienstenpakket plaats ('multiservice'). Bedrijven zoeken naar synergievoordelen. Dat kan leiden tot nieuwe combinaties van diensten. In de derde fase groeit de dienstverlener door het scheppen van nieuwe taken en functies ('multifunction'). De dienstverlener realiseert nieuwe vormen van coproductie met klanten. Het accent ligt op de voordelen van coördinatie van activiteiten van of voor de klant. Vanuit het perspectief van de klant gaat het om de voordelen van 'service' of '(self) service' (bij consumentendiensten) en van integratie of desintegratie (bij zakelijke diensten). In de zakelijke dienstverlening vindt vooral 'outsourcing' of desintegratie van activiteiten plaats. Bij consumentendiensten is het beeld gecompliceerder. Daar zijn ook voorbeelden aan te geven waarin de innovatie in coproductie door de klant als het ware aan het begin van het groeiproces staat.

Wellicht is het zo dat bedrijven voortdurend door de drie fasen gaan. Innovaties in coproductie kunnen weer leiden tot nieuwe kwantitatieve groei en schaalvoordelen. Deze schematisering van organisatorische innovaties en groei in dienstverlenende bedrijven is verkennend van aard, maar zou kunnen duiden op een 'natural trajectory'. Longitudinaal onderzoek zal moeten uitwijzen of deze propositie houdbaar is en of voor welke bedrijven of sectoren de propositie geldt.



# 8

## **Samenvatting, conclusies en aanbevelingen**

### **8.1 Inleiding**

In dit slothoofdstuk wordt in paragraaf 8.2 een samenvatting gepresenteerd van het onderzoek, inclusief de belangrijkste conclusies. De vraagstelling in het onderzoek is opgedeeld in vijf deelvragen. Aan elke deelvraag is een subparagraaf gewijd. In paragraaf 8.3 worden implicaties van het onderzoek voor het management van dienstverlenende bedrijven geschetst. Paragraaf 8.4 bevat een research agenda, waarin zeven thema's voor onderzoek worden aangegeven.

### **8.2 Samenvatting en conclusies**

#### **8.2.1 Onderzoeksvragen**

Deze studie heeft als onderwerp organisatorische innovaties en groeistrategieën van dienstverlenende bedrijven. De achtergrond van het onderzoek wordt gevormd door de groei van dienstverlenende bedrijven en sectoren in de afgelopen vier decennia. Deze groei



gaat gepaard met dynamiek, welke zichtbaar wordt in innovaties in organisatievormen en technologie. De reden van het onderzoek ligt in de constatering dat in de economische en bedrijfskundige literatuur verhoudingsgewijs weinig aandacht besteed is aan innovaties in diensten. Tegen de achtergrond van groei en dynamiek in dienstverlenende bedrijven, is het doel van dit onderzoek het vergroten van het inzicht in de aard en kenmerken van innovaties in dienstverlenende bedrijven. Daarmee wordt bijgedragen aan de ontwikkeling en het management van innovaties in dit type bedrijven.

De centrale vraagstelling van het onderzoek luidt:

*Welke vormen van organisatorische innovatie kunnen worden onderscheiden in dienstverlenende bedrijven, welke managementvraagstukken hangen ermee samen en welke relaties bestaan er tussen organisatorische innovaties en groeistrategieën van deze bedrijven?*

Om het onderzoek te structureren is de centrale vraag uitgesplitst in vijf deelvragen:

1. Wat zijn eigenschappen van diensten en dienstverlenende bedrijven en welke managementvraagstukken hangen daarmee samen?
2. Welke vormen van innovatie, in het bijzonder organisatorische innovatie, kunnen worden onderscheiden in dienstverlenende bedrijven?
3. Door welke factoren kunnen de organisatorische innovaties verklaard worden?
4. Welke managementvraagstukken hangen samen met de onderscheiden vormen van organisatorische innovatie?
5. Welke relaties zijn er aan te geven tussen organisatorische innovaties en groeistrategieën van dienstverlenende bedrijven?

### **8.2.2 Dienstverlenende bedrijven en managementvraagstukken**

De eerste stap in het onderzoek bestaat uit een analyse van eigenschappen van diensten en dienstverlenende bedrijven en de managementvraagstukken die ermee samenhangen. De analyse is gebaseerd op literatuur over management van diensten. Bij diensten blijken drie eigenschappen een hoofdrol te spelen: gelijktijdigheid van productie en consumptie, ontastbaarheid en interactie tussen klant en dienstverlener [zie onder meer: Grönroos, 1990; Van Looy, Van Dierdonck & Gemmel, 1998; Lovelock, Vandermerwe & Lewis, 1999; Normann, 1984, 1991; Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1985; Schlesinger & Heskett, 1991].

De eerste eigenschap is *gelijktijdigheid* van productie en consumptie. De productie en consumptie van diensten is veelal gebonden aan tijd en plaats en gebeurt in de nabijheid van de klant. Dat betekent dat groei van het bedrijf meestal moet plaatsvinden door uitbreiding van het aantal vestigingen. Verder is productie op voorraad beperkt mogelijk, waardoor veel wisselingen in bezetting kunnen ontstaan. Pieken en dalen in de productie leggen beperkingen op aan doelmatigheid en kwaliteit. Dienstverlenende bedrijven trachten dit probleem aan te pakken door het vergroten van het aanpassingsvermogen van de productiecapaciteit en door het sturen van de vraag.

De tweede basiseigenschap, *ontastbaarheid*, kan onder meer leiden tot onzekerheid bij afnemers over wat zij kunnen verwachten van een dienst. Diensten hebben veelal een abstract karakter. Het reduceren van de onzekerheid van de afnemer en het beheersen van de betrouwbaarheid van de dienstverlening zijn belangrijke managementvraagstukken.

De derde basiseigenschap is de *interactie tussen klant en dienstverlener*. Klanten zijn behalve afnemer van de diensten, ook te beschouwen als coproducten en beïnvloeden door hun gedrag de kwaliteit en de doelmatigheid van de dienstverlening. Het productieproces (de uitvoering van de dienst) en het product (de dienst zelf) vloeien daardoor in elkaar over. De interactie met de klant is ook een bron van onzekerheid en complexiteit. Klanten kunnen ook gezien worden als verstorende factoren. De interactie met de klant biedt echter ook kansen voor maatwerk en een actieve coproductie door de klant.

In het onderzoek zijn, behalve de afzonderlijke eigenschappen van diensten, ook de samenhang en dynamiek binnen het dienstverlenend bedrijf als geheel beschreven. Er zijn daarbij afstemmings- en integratievraagstukken gesignaleerd, zoals die tussen dienstconcept, marktsegment en 'delivery system' of tussen 'front office' en 'back office'. De dynamiek in dienstverlenende bedrijven komt onder meer tot uitdrukking in de interacties tussen klanten en medewerkers en tussen eerstelijns en tweedelijns medewerkers. De inzichten in eigenschappen van diensten en de samenhang en dynamiek binnen dienstverlenende bedrijven kunnen bijdragen aan een beter begrip van relevante managementvraagstukken, de aard van innovaties in diensten en de mogelijke samenhangen daartussen.

### 8.2.3 Vormen van innovatie in diensten

De tweede deelvraag in ons onderzoek betreft de innovatievormen die kunnen worden onderscheiden in dienstverlenende bedrijven. In de innovatieliteratuur wordt relatief eenzijdig aandacht besteed aan product- en procesinnovaties [Gallouj & Weinstein, 1997; Sundbo, 1997, 1998]. We zien echter dat er naast deze innovaties ook andere vormen bestaan. Verder wordt gesignaleerd dat er in de innovatieliteratuur een relatief sterke focus is op technologische innovaties. Enkele auteurs hebben echter ook het belang van organisatorische innovaties in dienstverlenende bedrijven laten zien [Bertrand & Noyelle, 1988; Gershuny, 1982, 1983; Miles, 1996; Normann, 1984, 1991]. Gezien de eigenschappen van diensten en de daarmee samenhangende managementvraagstukken is bij de beschrijving van innovaties in dienstverlenende bedrijven gekozen voor organisatorische innovaties. Een organisatorische innovatie is als volgt gedefinieerd (zie ook De Man, 1996):

*"an organizational innovation is a new combination of the building blocks of organizational form i.e. of the activities and/or linkages in the service management system, contributing to a sustainable competitive advantage of the organization(s) involved".*

Op basis van de inzichten uit de innovatieliteratuur en de literatuur over management van diensten is een schema opgesteld met drie vormen van organisatorische innovatie: ketenvorming, nieuwe combinaties en coproductie door de klant. Het zijn innovatievormen welke relevant zijn voor dienstverlenende bedrijven en tevens onderbelicht zijn in de innovatieliteratuur.

**Tabel 8.1** Drie organisatorische innovaties in diensten

Innovatievorm	Omschrijving	Gerelateerde eigenschappen van diensten
Ketenvorming	Vorming van organisatie-configuraties met meerdere vestigingen	Gelijktijdigheid
Nieuwe combinaties	Nieuwe combinaties van activiteiten, onderdelen van diensten en doelgroepen	Ontastbaarheid
Klant als coproducent	Nieuwe taak- en rolverdeling tussen dienstverlener en klant	Interactie klant en dienstverlener

Bron: Hoofdstuk 3 van dit boek.



De innovatievormen zijn geïllustreerd en verder verkend door middel van casestudies. Het casestudie-onderzoek bestaat uit drie fasen. De eerste fase omvat negen cases van buitenlandse dienstverlenende bedrijven. In de tweede fase is een uitgebreider onderzoek gedaan naar tien Nederlandse cases. De derde fase bestaat uit een actualiseringsonderzoek van de Nederlandse cases. Bij de beschrijving en analyse van de casestudies levert het schema met de drie vormen van organisatorische innovatie een bruikbare ordening op. Wanneer we per innovatievorm kijken, komen we tot de volgende constatering.

Bij vrijwel alle onderzochte bedrijven is er sprake van *ketenvorming*. De casestudies bieden ons een relatief grote variëteit in vorm en grootte van ketens. Het relatieve belang van ketens verschilt per bedrijfstak. *Nieuwe combinaties* van diensten komen voor in enkele cases van de consumentendiensten en verder bij alle zakelijke diensten. In zowel de ondersteunende als de meer kennisintensieve dienstverlenende bedrijven in de cases wordt het pakket aan diensten uitgebreid en nemen de combinatiemogelijkheden toe. In vrijwel alle bedrijven zijn innovaties in *de klant als coproducent* gevonden. Bij de casestudies uit de zakelijke diensten blijkt deze innovatie veel voor te komen. Bij deze categorie bedrijven is er vaak sprake van een relatief langere en meer intensieve relatie met een klant. De ontwikkeling van nieuwe configuraties van samenwerking met klanten is daardoor belangrijk. Bij de cases uit de zakelijke dienstverlening draait het voornamelijk om het afstoten of uitbesteden van activiteiten door klanten. Bij de consumentendiensten is er ook sprake van een tegenovergestelde beweging. Door 'self service' nemen klanten taken over van dienstverleners. Echter het beeld is hier niet eenduidig, aangezien bijvoorbeeld bij 'teleshopping' dienstverleners ook weer taken vervullen die de klant eerst zelf uitvoerde. Bij alle onderzochte bedrijven zien we twee of drie innovaties. Organisatorische innovaties lijken in de zakelijke dienstverlening relatief vaker voor te komen.

#### **8.2.4 Verklaring van organisatorische innovaties**

De derde deelvraag in het onderzoek is gericht op het vinden van verklarende factoren voor de onderscheiden innovatievormen. Deze factoren zijn ontleend aan theorieën over strategisch management en management van diensten [onder meer: Chase, 1983; Heskett, 1986; Mahoney, 1992; Nayyar, 1990, 1993; Normann, 1984, 1991; Porter, 1980, 1987; Quinn, 1992; Schneider & Bowen, 1995; Teece, 1980; Sivula, Van den Bosch & Elfring, 1997; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1985, 1990]. Bij de inventarisatie van verklarende

factoren zijn twee perspectieven gekozen, dat van de klant en dat van de dienstverlener. Voor de drie organisatorische innovaties zijn in totaal zes proposities geformuleerd.

De organisatorische innovatie 'ketenvorming' kan voor een dienstverlenend bedrijf vooral verklaard worden uit schaalvoordelen en ervaringsvoordelen. Deze voordelen kunnen gerealiseerd worden via het openen van meerdere vestigingen. Voor de klant kan de ketenvorming een gunstig effect hebben op de prijs en op de kwaliteit van de diensten, onder meer waar het gaat om de betrouwbaarheid en de toegankelijkheid van de dienstverlening.

**Tabel 8.2** Verklaringsschema drie organisatorische innovaties

Innovatievorm	Klant – Perspectief	Dienstverlener – perspectief
Ketenvorming	Lage prijs Toegankelijkheid Betrouwbaarheid	Schaal- en ervaringsvoordelen: – lage kosten – (snelle) groei
Nieuwe combinaties	Lage prijs, hogere kwaliteit, meer maatwerk door synergie. Minder onzekerheid als gevolg van reputatie	Synergievoordelen: – delen van kritische resources – uitwisseling van kennis
Klant als coproductent	Voor- en nadelen van 'self service' en (des) integratie van externe dienstverlening	Integratievoordelen: – productieve bijdrage klant – beperking versturende invloed

Bron: Hoofdstuk 5 van dit boek.

Bij de organisatorische innovatie 'nieuwe combinaties' spelen voor de klant verschillende factoren mee om een combinatie af te nemen. De dienstverlener kan voor maatwerk zorgen door afstemming en complementariteit tussen de diensten die hij levert. Dit maatwerk kan gebaseerd zijn op kennis van de klant en het doelmatig gebruik van informatie. Daarnaast kan de onzekerheid van de klant, als gevolg van de informatie-asymmetrie, ertoe leiden dat de klant meerdere diensten bij een (bekende en vertrouwde) dienstverlener koopt. Voor de dienstverlener zijn de synergievoordelen van de nieuwe combinatie een belangrijke verklarende factor. Synergie, in de betekenis van 'economies of scope', kan vooral bereikt worden door het delen van middelen en de onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring.

Bij de organisatorische innovatie 'klant als coproductent' is een onderscheid gemaakt tussen twee categorieën klanten: consumenten en bedrijven. Consumenten zullen relatief meer geneigd zijn om een actieve rol als klant te spelen als dat een kosten- en prijsvoordeel op kan leveren, als er behoefte bestaat aan het mede vormgeven van de dienst ('self customization') en als het voor consumenten aantrekkelijk of interessant is om een rol te spelen. Voor de zakelijke klanten is een uitgebreide analyse gemaakt van de voor- en nadelen van de integratie van dienstverlening binnen het eigen bedrijf. Als motieven voor integratie ('self service') komen naar voren: strategische voordelen, beheersing van onzekerheid en beperking van specifieke risico's. De motieven voor externe toelevering van diensten ('service') zijn gerangschikt onder de volgende labels: kostenvoordelen, specialisatie & innovatie en management focus.

Vanuit de positie van de dienstverlener is gekeken naar de productieve of verstorende rollen die klanten kunnen spelen in het dienstverleningsproces. De productieve bijdragen van de klant zijn geordend in een zevental functies. Daarna is aandacht besteed aan de potentieel verstorende invloed van de klant. Zowel de positieve als de negatieve bijdrage van de klant leiden tot een management- en organisatievraagstuk voor het dienstverlenende bedrijf. In tabel 8.2 is per organisatorische innovatie aangegeven welke factoren deze innovatie kunnen verklaren.

De zes proposities die in onze analyse naar voren kwamen zijn weergegeven in tabel 8.3. De proposities geven richting aan het onderzoek naar de verklarende factoren van de drie organisatorische innovaties. Deze factoren zouden in vervolgonderzoek verder gespecificeerd en geoperationaliseerd moeten worden alvorens empirische toetsing kan plaatsvinden.



**Tabel 8.3** Verklaringen van drie organisatorische innovaties: zes proposities

De organisatorische innovatie ' <i>ketenvorming</i> ' wordt in belangrijke mate verklaard door schaal- en ervaringsvoordelen voor het dienstverlenend bedrijf (propositie 5.1).
Vanuit het perspectief van de klant kan de organisatorische innovatie ' <i>nieuwe combinaties</i> ' in belangrijke mate verklaard worden uit voordelen van synergie en samenhang tussen diensten en uit de reductie van onzekerheid van de klant (propositie 5.2.a).
Vanuit het perspectief van het dienstverlenende bedrijf kan de organisatorische innovatie ' <i>nieuwe combinaties</i> ' in belangrijke mate verklaard worden uit de synergievoordelen die het bedrijf daarmee kan realiseren (propositie 5.2.b).
Bij consumentendiensten wordt de organisatorische innovatie ' <i>klant als coproductent</i> ' in belangrijke mate verklaard uit de bereidheid en de mogelijkheid van consumenten om te participeren in de dienstverlening, welke bepaald worden door prijsoverwegingen, de mogelijkheden voor (eigen) maatwerk en de waardering van de participatie (propositie 5.3a1).
Bij zakelijke diensten wordt de organisatorische innovatie ' <i>klant als coproductent</i> ' vanuit het perspectief van de klant met name bepaald door overwegingen onzekerheid, specifieke risico's, kosten, specialisatie en innovatie en management focus van de klant (propositie 5.3a2).
Gezien vanuit het dienstverlenende bedrijf, kan de organisatorische innovatie ' <i>de klant als coproductent</i> ' met name verklaard worden uit de functies die de klant kan vervullen in de dienstverlening, alsmede uit de productiviteit door en van de klant (propositie 5.3.b).

Bron: Hoofdstuk 5 van dit boek.

### 8.2.5 Organisatorische innovaties en managementvraagstukken

De vierde deelvraag in onze studie betreft de managementvraagstukken die samenhangen met de drie organisatorische innovaties. Voor elke innovatie is aangegeven welke vraagstukken we kunnen verwachten op grond van de literatuur over management van dienstverlenende bedrijven. Hieruit kunnen enkele voorwaarden voor implementatie van de organisatorische innovaties worden afgeleid.

Bij ketenvorming zijn specialisatie (eenvoudig te reproduceren) en standaardisatie belangrijke voorwaarden. Verder lijkt een zekere mate van centrale sturing nodig om de schaalvoordelen te bereiken in activiteiten die van belang zijn voor het bedrijf. Voor de dynamiek in ketenvorming geldt nog de voorwaarde van uitwisseling van kennis tussen vestigingen.

Het belangrijkste managementvraagstuk bij nieuwe combinaties lijkt de realisatie van synergie en de beheersing van de interne coördinatiekosten die daarmee samenhangen. Daarbij gelden twee belangrijke voorwaarden. De eerste betreft het uitwisselen van kennis en vaardigheden. De tweede voorwaarde betreft het delen van kritische 'resources'. Bedrijven kunnen met behulp van bepaalde organisatorische arrangementen zoals werkgroepen of uitwisseling van personeel, de samenhang en integratie tussen diensten bevorderen. De veronderstelling is dat daarmee ook de ontwikkeling van nieuwe combinaties wordt bevorderd.

Bij de innovatie 'klant als coproductent' is een analyse gemaakt van belemmeringen voor klanten om diensten extern toegeleverd te krijgen. Daarbij is geconcludeerd dat er sprake is van vijf algemene belemmeringen: transactiespecifieke investeringen, onzekerheid, onmeetbaarheid van de output, niet-programmeerbaarheid van de taken en onmeetbaarheid van individuele bijdragen aan gezamenlijke prestaties. Daarnaast gelden enkele specifieke belemmeringen met betrekking tot kennisintensieve en innovatieve activiteiten. De eigenschappen van diensten kunnen leiden tot complicatie of intensivering van de genoemde belemmeringen. Naast de reductie van de belemmeringen voor de klant, lijken voor de dienstverlener twee voorwaarden belangrijk. De eerste is het beheersen of reduceren van onzekerheid als gevolg van de interactie met de klant. Daarvoor zijn enkele strategieën kort aangegeven. De tweede voorwaarde is het management van de klant als 'deeltijdmedewerker'. Methoden en instrumenten die ontleend zijn aan het 'human resource management' kunnen worden ingezet om de klant op een effectieve wijze zijn bijdrage aan de productie van het gezamenlijke resultaat te laten leveren.

### **8.2.6 Organisatorische innovaties en groeistrategieën**

De vijfde deelvraag in onze studie heeft betrekking op de relatie tussen (organisatorische) innovaties en groeistrategieën. Groeistrategieën van dienstverlenende bedrijven zijn in de literatuur veelal beschreven als combinaties van twee groeidimensies. Bedrijven kunnen groeien door uitbreiding van het aantal vestigingen ('multisite') en door het uitbreiden van het dienstenpakket ('multiservice'). Uit ons onderzoek blijkt dat daar nog een derde dimensie aan toegevoegd kan worden. De groei kan ook bereikt worden door een uitbreiding van taken en functies die vervuld worden voor de klant ('multifunction'). Aan de hand van deze groeidimensies is het mogelijk dienstverlenende bedrijven en hun groeistrategieën onderling te positioneren.

Op basis van de analyse van groeidimensies en -strategieën en de informatie uit de casestudies, is een propositie opgesteld over de mogelijke samenhang en fasering van organisatorische innovaties en de relatie met de groei van een dienstverlenend bedrijf. In de groei van een dienstverlenend bedrijf worden drie fasen onderscheiden, elk gedomineerd door een bepaalde innovatievorm.

**Tabel 8.4** Groeifasen en organisatorische innovaties

	Eerste fase	Tweede fase	Derde fase
<i>Groeidimensie</i>	'multisite'	'multisite' 'multiservice'	'multisite' 'multiservice' 'multifunction'
<i>Organisatorische innovatie</i>	Ketenvorming	Nieuwe combinaties	Klant als coproductent
<i>Voordelen dienstverlener</i>	Schaalvoordelen	Synergievoordelen	Integratievoordelen

Bron: Hoofdstuk 7 van dit boek.

In de eerste groeifase gaat het om geografische (kwantitatieve) groei, vooral gericht op het bereiken van schaalvoordelen. De dominante innovatie is de ketenvorming ('multisite'). In de tweede fase vindt er een uitbreiding van het dienstenpakket plaats ('multiservice'). Wanneer er voldoende mogelijkheden zijn voor synergie, kunnen er nieuwe combinaties van diensten gecreëerd worden. In de derde fase ligt het accent op voordelen van coördinatie en streeft de dienstverlener naar nieuwe vormen van coproductie door (en voor) klanten ('multifunction').

Wellicht gaan bedrijven meer dan eens door de drie fasen heen. Innovaties in coproductie kunnen weer leiden tot nieuwe kwantitatieve groei en schaalvoordelen, welke de basis kunnen vormen voor uitbreiding van het dienstenpakket en nieuwe vormen van coproductie door klanten. Deze schematisering van een 'natural trajectory' van organisatorische innovaties en groei in dienstverlenende bedrijven is exploratief. Longitudinaal onderzoek zal moeten uitwijzen of deze propositie houdbaar is en voor welke bedrijven of sectoren de propositie geldt.



### 8.3 Implicaties voor het management

In dit onderzoek is bijzondere aandacht besteed aan dienstverlenende bedrijven. Deze bedrijven zijn in de afgelopen decennia qua aantal en omvang steeds groter geworden. Het is van belang om te onderzoeken of deze categorie van bedrijven geconfronteerd wordt met managementvraagstukken die juist voor deze bedrijven een bijzondere betekenis hebben. In ons onderzoek is daar op verschillende plaatsen aandacht aan besteed. Uitgaande van drie eigenschappen van diensten is een analyse gemaakt van managementvraagstukken die daarmee kunnen samenhangen (zie tabel 8.5). Dienstverlenende bedrijven blijken naar hun aard te maken te hebben met een aantal problemen dat bijzondere aandacht van het management verdient.

**Tabel 8.5** Eigenschappen van diensten en gerelateerde managementvraagstukken

Eigenschappen van diensten	Basisvraagstukken voor het management
1. Gelijktijdigheid	Productie dicht bij klant, kleine schaal Onevenwichtige bezetting
2. Ontastbaarheid	Onzekerheid bij klant Betrouwbaarheid dienstverlening
3. Interactie tussen klant en dienstverlener	Klant beïnvloedt kwaliteit en doelmatigheid Product en proces zijn moeilijk te scheiden

Bron: Hoofdstuk 2 van dit boek.

De eigenschappen van diensten en de daarmee samenhangende managementvraagstukken zijn ook 'input' voor de analyse van innovaties. Uit die analyse kunnen we het volgende concluderen. Ten eerste blijkt dat het innovatieproces bij diensten op een aantal punten anders verloopt dan in productiebedrijven en ook andere eisen stelt aan het management van dat proces. Onder meer door de interactie tussen dienstverlener en klant is het innovatieproces veelal meer 'bottom up', zijn er meer medewerkers bij betrokken, is het minder geformaliseerd en verloopt het minder systematisch. Er zijn bijvoorbeeld relatief weinig dienstverlenende bedrijven met een 'research & development'-afdeling. Onder meer vanwege de ontastbaarheid van diensten is er een potentieel hoog tempo van ontwikkeling en verspreiding mogelijk. Een belangrijk verschil met innovaties van

producten, is het feit dat bij diensten het moeilijk is een scheiding te maken tussen product- en procesinnovaties. Voor het management van een bedrijf is het belangrijk na te gaan op welke wijze het innovatieproces bij diensten vorm gegeven kan worden, rekening houdend met de beschreven kenmerken van dat proces.

Ten tweede kan mede uit de eigenschappen van diensten afgeleid worden dat bepaalde vormen van innovatie van relatief groot belang kunnen zijn voor dienstverlenende bedrijven. Innovaties met en door informatietechnologie zijn van grote betekenis. Het blijkt dat deze innovaties vaak nauw verweven zijn met organisatorische innovaties. Enerzijds zijn vernieuwingen in de organisatie nodig om technologische vernieuwingen mogelijk te maken of te laten renderen. Anderzijds kunnen technologische vernieuwingen voorwaarde zijn en de mogelijkheden scheppen voor vernieuwingen in de organisatie. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er ook organisatorische innovaties bestaan die los gezien kunnen worden van innovaties in de technologie. Deze categorie organisatorische innovaties is juist voor dienstverlenende bedrijven relevant vanwege enkele eigenschappen van diensten. Onder meer de eigenschap 'interactie tussen dienstverlener en klant' biedt mogelijkheden voor nieuwe vormen van coproductie en samenwerking met klanten.

In het zesde hoofdstuk is uitvoerig stil gestaan bij mogelijkheden en belemmeringen bij de ontwikkeling en implementatie van organisatorische innovaties. Voor elk van de innovatievormen is aangegeven welke 'succesfactoren' uit de literatuur afgeleid kunnen worden. Deze factoren zijn in de vorige paragraaf toegelicht. Het ontwikkelen en implementeren van organisatorische innovaties stelt een aantal bijzondere eisen aan het management.

Tenslotte is bij de analyse van groeistrategieën naar voren gekomen dat er sprake is van bepaalde patronen in de ontwikkeling van dienstverlenende bedrijven en de daarmee verbonden organisatorische innovaties. Hoewel het niet gaat om een deterministisch model, biedt de schematisering van het groeiproces aanknopingspunten voor strategische keuzes ten aanzien van de fasering en richting van de groei. Organisatorische innovaties kunnen leiden tot groei op één van de drie onderscheiden groeidimensies: 'multisite', 'multiservice' en 'multifunction'. Inzicht in de relatie tussen organisatorische innovaties en de mogelijke dimensies van groei, biedt het management de gelegenheid om afwegingen te maken ten aanzien van de mogelijkheden en voorwaarden die verbonden zijn aan groeistrategieën voor hun bedrijf.

## 8.4 Research agenda

De dienstverlenende sectoren en dienstverlenende bedrijven zijn de laatste vier decennia sterk gegroeid. Ook zien we een toenemende dynamiek die gerelateerd is aan processen van schaalvergroting en innovatie. Het management van dienstverlenende bedrijven is een onderwerp dat in de bedrijfskundige literatuur steeds meer aandacht krijgt. Op een aantal deelgebieden is al veel onderzoek verricht, zoals dat van de dienstenmarketing [zie voor een overzicht van dit vakgebied onder meer enkele recente 'handboeken': Bateson, 1995; Kasper, Van Helsdingen & De Vries, 1999; Lovelock, Vandermerwe & Lewis, 1999; Zeithaml & Bitner, 1996]. Andere deelgebieden, onderwerpen en thema's zijn echter verhoudingsgewijs minder onderzocht. Eén van die onderwerpen is innovaties in diensten. Sundbo [1998, p. 74] introduceert zijn uitgebreide en recente overzicht van publicaties op het terrein van innovaties in diensten met de zinsnede "...the fairly limited number of analysis which have theorised on the organising of innovation in services.". Een ander weinig ontgonnen terrein betreft de groei van dienstverlenende bedrijven en de strategieën die deze bedrijven daarbij volgen. Er zijn weinig publicaties die expliciet aandacht besteden aan groei en groeistrategieën van dienstverlenende bedrijven en de meest aansprekende en geciteerde publicaties dateren van circa twintig jaar geleden [Carman & Langeard, 1980; Langeard & Eiglier, 1983]. Vergeleken met de groei en dynamiek die feitelijk optreden in de dienstensector, zijn deze onderwerpen nog weinig onderzocht in de wetenschappelijke bedrijfskundige literatuur.

Dit onderzoek is een stap op de weg naar een beter inzicht in de innovaties en groei van dienstverlenende bedrijven. Er zijn vragen beantwoord, maar ook nieuwe gerezen. Hieronder worden *zeven thema's* aangeduid die van belang zijn voor toekomstig onderzoek naar innovaties in diensten.

- I. De analyse van vormen van innovatie heeft onder meer een groter inzicht in organisatorische innovaties en hun belang voor dienstverlenende bedrijven opgeleverd. Het schema met innovatievormen is echter geen allesomvattend schema. Nader onderzoek in dienstverlenende bedrijven, bijvoorbeeld via vergelijkende casestudies per sector of strategische groep, zal ons inzicht in verschillende vormen en variëteiten dienen te vergroten. Ook de samenhang en wisselwerking tussen verschillende vormen van innovatie is een terrein dat verder onderzoek verdient. Daarbij gaat het niet alleen om de relatie tussen technologische en organisatorische innovaties [Miles, 1996; Quinn, 1992]. Juist voor dienstverlenende bedrijven kan het



van groot belang zijn *nieuwe organisatievormen* te onderzoeken op hun strategische betekenis [Volberda, 1998, 1998a].

- II. In dit onderzoek hebben drie organisatorische innovaties in het middelpunt gestaan. Voor elk van deze innovaties heeft een verkenning plaatsgevonden van verschijningsvorm, variaties daarin, verklarende factoren en management implicaties. Voor elk van de drie vormen geldt ook dat meer (empirisch) onderzoek noodzakelijk is om te komen tot een *toetsing en validering* van de gepresenteerde resultaten en de daaraan verbonden proposities. Zeker zal daarbij aandacht besteed moeten worden aan de *verschillende typen van dienstverlenende sectoren en bedrijven*. Hoewel deze sectoren en bedrijven bepaalde eigenschappen delen, is er ook een grote verscheidenheid en zijn er belangrijke onderlinge verschillen. Dat blijkt uit diverse classificaties van diensten [zie onder meer Grönroos, 1990; Van Looy, Van Dierdonck & Gemmel, 1998; Lovelock, 1983; Lovelock, Vandermerwe & Lewis, 1999; Mills & Margulies, 1980]. Het is belangrijk om te achterhalen hoe innovatievormen (en innovatieprocessen) samenhangen met kenmerken van de sector, het soort dienst, de organisatie, de strategie en het management van het bedrijf. Eén van de interessante vragen daarbij betreft de relatie tussen innovatievorm en de kennisintensiteit van de organisatie [Boone, 1997; Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995; Sivula, Van den Bosch & Elfring, 1997].
  
- III De organisatorische innovatie '*de klant als coproducent*' sluit aan bij enkele actuele *ontwikkelingen in relaties tussen marktpartijen*, met name die tussen leveranciers en klanten. Daarbij wordt onder meer gesproken over een verschuiving van 'transactie-gerichtheid' naar 'relatie-gerichtheid' [Baker & Faulkner, 1991; Normann & Ramirez, 1993; Schneider & Bowen, 1995; Vandermerwe, 1996]. Ook de recente aandacht voor het vraagstuk van de *klanten-loyaliteit* hangt daarmee samen [Reichheld, 1996; Lovelock & Vandermerwe & Lewis, 1999]. Veel bedrijven streven naar meer intensieve en langdurende relaties met hun klanten. Daarbij zal meer aandacht besteed worden aan het '*management van de klant*'. Gezien de actualiteit en relevantie van dit thema is meer onderzoek gewenst naar de feitelijke veranderingen in de relatie dienstverlener-klant en de implicaties daarvan voor de onderlinge rol- en taakverdeling en het '*management van de klant*'. Dat onderzoek zal niet alleen moeten gebeuren vanuit het '*marketingperspectief*', maar zal een bredere, strategische aanpak nodig hebben, waarbij ook andere functionele gebieden van management (bijvoorbeeld informatiemanagement, innovatiemanagement of

'human resources' management) een bijdrage leveren [Sivula, 1997; Storbacka, 1992].

- IV. Voor de *verklaring van de onderscheiden vormen van innovatie* is vooral geput uit de literatuur over strategisch management en de literatuur over management van diensten. De verklaringen hebben een verkennend karakter en zijn uitgemond in een serie proposities. Het is wenselijk om deze proposities te onderwerpen aan een nadere uitwerking en empirische toetsing, zodat het inzicht in de verklarende factoren van de innovaties kan worden vergroot. Daarbij is het van belang om ook een verklaringsperspectief te kiezen dat in dit onderzoek relatief weinig aandacht heeft gekregen, namelijk dat van de 'resource-based view of the firm' en de 'dynamic capabilities' van bedrijven [zie onder meer: Teece, Pisano & Shuen, 1997]. Daarbij kunnen interessante bijdragen verwacht worden van een co-evolutionaire benadering van de ontwikkeling van 'firm specific capabilities' in interactie met de concurrentie-omgeving [Huygens, 1999]. In dienstverlenende bedrijven, met onder meer een relatief sterke mate van 'personality intensity', met een belangrijke invloed van klanten en met zijn eigen interne dynamiek [Heskett, Sasser & Hart, 1990; Normann, 1991; Schlesinger & Heskett, 1991], kunnen andere dan gangbare 'capabilities' belangrijk zijn bij de vernieuwing van het bedrijf. Men kan hierbij denken aan 'interactive' en 'professional skills' van het ('front line') personeel [Schneider & Bowen, 1995]. Het is wenselijk vanuit dit perspectief een nadere uitwerking te geven van de verklarende factoren van de beschreven innovaties.

Bij de verklaring van de organisatorische innovaties kan ook aandacht besteed worden aan de rol van imago en bedrijfsfilosofie & cultuur. Deze onderdelen in het dienstenmanagementsysteem (zie paragraaf 2.4) hebben in het casestudieonderzoek beperkte aandacht kunnen krijgen. De bedrijfscultuur en waarden die gelden in een bedrijf kunnen echter van groot belang zijn bij de verklaring van het succes ervan [Berry, 1999; Brown & Eisenhardt, 1998; Collins & Porras, 1994; De Geus, 1997].

- V. In de vorige paragraaf zijn enkele implicaties voor het management aangegeven. Het *management van innovatieprocessen* in de dienstverlening is een terrein waar nog relatief weinig over bekend is [Gallouj & Weinstein, 1997; Sundbo, 1998]. Zeker waar het gaat om organisatorische innovaties is nader onderzoek nodig. Daarbij komen tenminste vier interessante vragen naar voren.



Allereerst de keuze tussen '*top down*' en '*bottom up*'. Innovatieprocessen lijken bij dienstverleners meer '*bottom up*' plaats te vinden en een relatief chaotisch verloop te hebben [Martin & Horne, 1993; Sundbo, 1997, 1998]. Dan zijn belangrijke vragen: wat is de goede balans tussen ruimte bieden aan initiatieven van medewerkers en centrale sturing door het management? Welke invloed gaat daarbij uit van verschillen in 'management logics' en de contextuele vertaling daarvan binnen dienstverlenende bedrijven [Dijksterhuis, Van den Bosch & Volberda, 1999]?

Een tweede vraag betreft de bron van innovaties. Bij dienstverlenende bedrijven kunnen klanten en medewerkers die veel contact hebben met klanten een cruciale rol spelen bij de initiëring van vernieuwingen [Easingwood, 1986; Von Hippel, 1986; Jallat, Pras & Dussart, 1992; Sivula, 1997; Storbacka, 1992; Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990]. Ook hierbij is een onderscheid tussen verschillende typen diensten en branches wenselijk, bijvoorbeeld tussen 'maintenance-interactive', 'task-interactive' en 'personal-interactive' diensten [Van Looy, Van Dierdonck & Gemmel, 1998; Mills & Margulies, 1980], tussen zakelijke en consumentendiensten of tussen kennisintensieve en -extensieve diensten [Sundbo, 1998]. Bij elk van deze typen diensten kan de rol van de klant bijvoorbeeld een andere vorm aannemen. Maar met name ook de rol van de 'front line' medewerkers bij de initiëring en ontwikkeling van innovaties is een thema dat voor veel dienstverlenende bedrijven relevant is.

De derde vraag is '*wat*' nu precies '*gemanaged*' moet worden bij een innovatieproces. In de (zakelijke) dienstverlening gaat het steeds meer om het management van kennis [Lowendahl, 1997; Normann, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995; Sivula, 1997; Weggeman, 1997]. Onderzoek naar de aanwending en organisatie van dit soort 'sources' en 'resources' in innovatieprocessen biedt een interessante en actuele toevoeging aan de 'new product development' literatuur [De Brentani, 1989; De Brentani & Ragot, 1996].

De vierde vraag betreft de betekenis van de 'absorptive capacity' van de dienstverlener voor de ontwikkeling van innovaties. Een relatief grote 'absorptive capacity' leidt tot een meer proactieve benadering ten aanzien van (organisatorische) innovaties en kan leiden tot de ontwikkeling van nieuwe (strategische) innovatievormen [Van den Bosch, Volberda & De Boer, 1999; Lorenzoni & Lipparini, 1999].



- VI Hoewel vele dienstverlenende bedrijven een proces doormaken van groei en schaalvergroting [Van der Aa & Elfring, 1996], is er betrekkelijk weinig onderzoek naar die groeiprocessen verricht [Bateson, 1995]. In hoofdstuk zeven zijn enkele proposities geformuleerd ten aanzien van de samenhang tussen *organisatorische innovaties en groeistrategieën*. Om deze proposities te toetsen is *longitudinaal onderzoek* gewenst naar de ontwikkeling van dienstverlenende bedrijven. Daarbij zal nagegaan kunnen worden welke (dynamische) patronen zich aftekenen, welke omgevingsfactoren die patronen beïnvloeden en welke strategische keuzes door bedrijven gemaakt zijn. Een co-evolutionaire benadering waarin zowel de betekenis van 'management logics', als van de institutionele context aan de orde komt ligt daarbij voor de hand [Dijksterhuis, Van den Bosch & Volberda, 1999]. Een dergelijke analyse over meerdere jaren en meerdere sectoren kan ons inzicht in de relatie tussen innovatievormen en groeistrategieën verdiepen.
- VII Het zevende en laatste thema heeft betrekking op de '*houdbaarheid*' van het *concurrentievoordeel* dat gerelateerd is aan innovaties. Bij diensten lijkt het kopiëren van een innovatie vaak relatief eenvoudig. Zoals Storey & Easingwood [1998, p. 335] opmerken: "In many cases competitors can easily duplicate the core elements of a firm's new service. This fundamental difference between new products and new services means that managers who hope to find the keys to new-service success must look at other factors other than sustainable product advantage." Innovaties in diensten lijken tot nu toe relatief moeilijk te beschermen middels octrooien en patenten [Gemser, 1999]. Er zijn aanwijzingen dat juist de inbedding van innovaties in het totaal-aanbod van het bedrijf leidt tot houdbaar concurrentievoordeel. Daarbij speelt ook de wisselwerking en mogelijke onderlinge versterking van verschillende innovatievormen een rol [Easingwood, 1990]. Het is van groot belang om meer inzicht te krijgen in de combinaties of clusters van innovaties welke leiden tot een houdbaar concurrentievoordeel en met name de betekenis van organisatorische innovaties daarvoor [Barney, 1991]. Juist de combinaties tussen nieuwe organisatievormen binnen een dienstverlenend bedrijf kunnen een voorwaarde zijn voor blijvende strategische vernieuwing [Volberda, 1998].

Hierboven zijn zeven thema's aangegeven voor verder onderzoek op het terrein dat in dit onderzoek verkend is. De eerste drie thema's leiden naar een verdere uitwerking en validering van de innovatievormen die in dit onderzoek beschreven zijn. Het vierde thema

biedt een perspectief op een versterking en verdieping van de verklaring van de innovatievormen, vooral waar het gaat om de ontwikkeling van 'capabilities'. Het vijfde thema verbindt een aantal vragen die betrekking hebben op het innovatieproces en het management daarvan. Bij de laatste twee thema's komen de vragen naar voren die gaan over het lange termijn perspectief van het dienstverlenend bedrijf: hoe de organisatorische innovaties kunnen leiden tot groei en hoe de vruchten van innovaties beschermd en benut kunnen worden voor een verbetering van de concurrentiepositie op lange termijn.

## 8.5 Afsluiting

Dit onderzoek is een verkenning geweest naar organisatorische innovaties en groei-strategieën van dienstverlenende bedrijven. De groei en dynamiek van dienstverlenende bedrijven laten de relevantie zien van dit onderzoek. In het onderzoek zijn nieuwe inzichten over organisatorische innovaties en groei ontwikkeld. Deze inzichten hebben betrekking op het belang van organisatorische innovaties, op verschillende vormen ervan, op de verklaring ervan, op de managementvraagstukken die er aan gerelateerd zijn en op de relatie met groeistrategieën van dienstverlenende bedrijven. Een (verkenkend) onderzoek levert naast nieuwe inzichten ook nieuwe vragen op. In de research agenda zijn zeven thema's aangegeven waarnaar verder onderzoek gedaan zou moeten en kunnen worden. Innovatie bij dienstverlenende bedrijven noodzaakt ook tot vernieuwing in (de thema's van) bedrijfskundig onderzoek. Hopelijk kan dit onderzoek daarbij een goede dienst bewijzen.

## Literatuur

- Aa, W. van der & T. Elfring (eds.) (1988) *Dynamiek in de dienstensector*, Kluwer, Deventer.
- Aa, W. van der & T. Elfring (1990) *Innovaties in dienstverlening*, Onderzoeksrapport Ministerie van Economische Zaken, Den Haag.
- Aa, W. van der, T. Elfring & P.J. Verveen (1991) *Innoverende dienstverleners; beschrijving en analyse van zes cases*, Management Report Series, Faculteit Bedrijfskunde / Rotterdam School of Management, Rotterdam.
- Aa, W. van der & T. Elfring (1992) Strategische aspecten bij innoverende dienstverleners, *Bedrijfskunde*, No. 2, p. 117-123.
- Aa, W. van der & T. Elfring (1993) *A typology of innovations in service firms*, Paper for S.I.M.R.U. Conference on "Managing Innovations in Services", Cardiff Business School, 5-7 April 1993, p. 1-18.
- Aa, W. van der & T. Elfring (1996) *Management van dienstverlenende bedrijven*, Academic Service, Schoonhoven.
- Aa, W. van der & T. Elfring (1996b) Management van vraag en capaciteit in de dienstverlening, *Het Facility Management Handboek*, No. 5, juni, Arko, Nieuwegein.
- Aaker, D.A. (1988) *Developing business strategies*, Wiley, Chichester.
- Aaker, D.A. (1989) Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage, *California Management Review*, p. 91-106.
- Aaker, D.A. (1990) Brand extensions: The good, the bad, and the ugly, *Sloan Management Review*, Summer, Vol. 31, No. 4, p. 47-56.
- Aaker, D.A. (1990) How will the Japanese compete in retail services?, *California Management Review*, Fall, p. 54-67.
- Aalders, M.J.A.M. (1994) – *Bedrijfsopleidingen – organisatie en financieringsstructuur*, Dissertatie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Aichholzer, G. (1998) "A social innovation in its infancy: experiences with telework centres", in: P.J. Jackson & J.M. van der Wielen (eds.) (1998) *Teleworking: international perspectives*, Routledge, London.



- Anderson, E. & B.A. Weitz (1986) Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity, *Sloan Management Review*, Spring, p. 3-19.
- Ansoff, H.I. (1965) *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Baaij, M.G. & F.A.J. van den Bosch (1999) Naar een evolutionair raamwerk van strategie, *Bedrijfskunde*, No. 2, p. 52-59.
- Baden-Fuller, C. & J.M. Stopford (1992) *Rejuvenating the mature business*, Routledge, London.
- Baden-Fuller, C. (1993) "The globalization of professional service firms: evidence from four case studies", in: Y. Aharoni (ed.) *Coalition and competition*, Routledge, London.
- Baden-Fuller, C. & M. Pitt (1996) *Strategic innovation*, Routledge, London.
- Baker, W.E. & R.R. Faulkner (1991) Strategies for managing suppliers of professional services, *California Management Review*, Summer, p. 33-45.
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, p. 99-120.
- Barras, R. (1986) Towards a theory of innovation in services, *Research Policy*, Vol. 15, p. 161-173.
- Barras, R. (1990) Interactive innovation in financial and business services: The vanguard of the service revolution, *Research Policy*, Vol. 19, p. 215-237.
- Bartlett, C.A. & S. Ghoshal (1989) *Managing across borders*, Harvard Business School Press, Boston.
- Bateson, J.E.G. (1983) The self-service customer – empirical findings, *Emerging perspectives on services marketing*, p. 50-53, American Marketing Association, Chicago.
- Bateson, J.E.G. (1995) *Managing services marketing*, Dryden Press, Fort Worth.
- Berry, L.L. & G.L. Shostack & G.D. Upah (eds.) (1983) *Emerging perspectives on services marketing*, American Marketing Association, Chicago.
- Berry, L.L., V.A. Zeithaml & A. Parasuraman (1990) Five imperatives for improving service quality, *Sloan Management Review*, Summer, p. 29-38.
- Berry, L.L. & A. Parasuraman (1991) *Marketing services; competing through quality*, The Free Press, New York.
- Berry, L.L. & L.R. Cooper (1992) "Competing with time-saving service", in: C.H. Lovelock, *Managing Services*, Prentice Hall, London.
- Berry, L.L. (1999) *Discovering the soul of service*, The Free Press, New York.
- Bertrand, O. & T. Noyelle (1988) *Human resources and corporate strategy; technological change in banks and insurance companies*, OECD. Paris.
- Bettis, R.A., S.P. Bradley & G. Hamel (1992) Outsourcing and industrial decline, *Academy of Management Executive*, Vol. 6, No. 1, p. 7-22.
- Beijleveld, J.C. & F.W. Vlotman (1985) *Beheersingssystemen voor management-afhankelijke kosten, beschreven en beoordeeld*, Kluwer/NIVE, Deventer.
- Biemans, W.G. (1992) *Managing innovation within networks*, Routledge, London.

- Bilderbeek, R. & P. den Hertog (1994) *Diensten en innovatiebeleid: over ondergeschoven kindjes en blinde vlekken*, TNO-BSA / STB, Apeldoorn.
- Bilderbeek, R., P. den Hertog, M. Bouman, W. Huntink, K. Flanagan & N. Kastrinos (1995) *Case studies in innovative and knowledge-intensive business services*, TNO-Report STB/94/041, TNO Policy Research, Apeldoorn.
- Blois, K.J. (1990) Transaction costs and networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p. 493-496.
- Boer, M. de, F.A.J. van den Bosch & H.W. Volberda (1999) Kennismanagement in de ICT-sector, *Tijdschrift voor Bedrijfsadministratie*, Vol. 103, maart, p. 61-67.
- Boer, M. de, F.A.J. van den Bosch & H.W. Volberda (1999) Managing organizational knowledge integration in the emerging multimedia complex, *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 3, p. 380-398.
- Boone, P.F. (1997) *Managing intracorporate knowledge sharing*, Eburon, Delft.
- Bosch, F.A.J. van den (1989) *Over de grenzen van organisaties*, Eburon, Delft.
- Bosch, F.A.J. van den, W. van der Aa & T. Elfring (1992) *Vrije beroepsbeoefenaren zonder grenzen?*, MOVIR / Faculteit Bedrijfskunde, EUR, Rotterdam.
- Bosch, F.A.J. van den, W. van der Aa & T. Elfring (1993) *Organisatorische innovaties en vrije beroepsbeoefenaren*, MOVIR / Faculteit Bedrijfskunde, EUR, Rotterdam.
- Bosch, F.A.J. van den & P.C. Elfferich (1993) Make, buy or cooperate decisions with respect to research and development in international business networks, *Advances in International Marketing*, Vol. 5, p. 191-201.
- Bosch, F.A.J. van den & W.J.F. Schouten (1993) Internationaliseringsstrategieën in de Nederlandse ingenieursbranche: van 'domestic' naar 'multidomestic'?, *Bedrijfskunde*, nr.2, p. 173-185.
- Bosch, F.A.J. van den & A.P. de Man (1994) Government's impact on the business environment and strategic management, *Journal of General Management*, Vol. 19, No. 3, Spring, p. 50-59.
- Bosch, F.A.J. van den (1997) Wat is strategie: zoeken naar unieke resources of het scheppen van een unieke value chain configuratie?, *Nijenrode Management Review*, No. 6, p. 37-43.
- Bosch, F.A.J. van den & A.P. de Man (eds.) (1997) *Perspectives on strategy, contributions of Michael E. Porter*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Bosch, F.A.J. van den, H.W. Volberda & M. de Boer (1999) Co-evolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organization forms and combinative capabilities, *Organization Science*, forthcoming.
- Bosch, F.A.J. van den & R.A. van Wijk (1999) "Transition processes towards the N-form corporation: strategic implications for knowledge flows", p. 223-244, in: M.A. Hitt & R.D. Nixon (eds.) *Dynamic strategic resources: Development, diffusion and integration*, Wiley, Chichester.
- Bowen, D.E. & G.R. Jones (1986) Transaction cost analysis of service organization-customer exchange, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 2, p. 428-441.



- Bowen, D.E. (1986) Managing customers as human resources in service organizations, *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 3, p. 371-383.
- Bowen, D.E., R.B. Chase & T.G. Cummings, eds. (1990) *Service management effectiveness; balancing strategy, organization and human resources, operations, and marketing*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Brentani, U. de (1989) Success and failures in new industrial services, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 6, p. 239-258.
- Brentani, U. de (1995) New industrial service development: scenarios for succes and failure, *Journal of Business Research*, Vol. 32, p. 93-103.
- Brentani, U. de & E. Ragot (1996) Developing new business-to-business professional services: what factors impact performance? *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, p. 517-530.
- Bressand, A. & K. Nicolaïdis, eds. (1989) *Strategic trends in services*, Ballinger / Harper & Row, New York.
- Brooks, H. (1982) "Social and technological innovation", in: S.B. Lundstedt & E.W. Colglazier (eds) *Managing innovation – The social dimensions of creativity, invention and technology*, Pergamon Press, New York.
- Brown, S.L. & K.M. Eisenhardt (1998) *Competing on the edge: strategy as structured chaos*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Brown, S.W. & T.A. Swartz (1989) A gap analysis of professional service quality, *Journal of Marketing*, Vol. 53, p. 92-98.
- Brown, S.W., E. Gummesson, B. Edvardsson & B.O. Gustavsson (1991) *Service quality – multidisciplinary and multinational perspectives*, Lexington Books, New York.
- Brush, T.H. & K.W. Artz (1999) Toward a contingent resource-based theory: the impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 3, p. 223-250.
- Bunt, J. & A.C.R. Dreesmann & C. Goud (red)(1989) *Dynamiek in de distributie*, Groningen.
- Burgelman, R.A. & M.A. Maidique & S.C. Wheelwright (1996) *Strategic management of technology and innovation*, Irwin, Chicago.
- Burns, T. & G.M. Stalker (1961) *The management of innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Burt, D.N. (1989) Managing suppliers up to speed, *Harvard Business Review*, July-August, p. 127-135.
- Buzzell, R.D. (1983) Is vertical integration profitable?, *Harvard Business Review*, Jan-Febr, p. 92-102.
- Carman, J.M. & E. Langeard (1980) Growth strategies for service firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 1, p. 7-22.
- Carman, J.M. (1990) Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions, *Journal of Retailing*, Vol. 66, p. 33-55.



- Chan, A., F.M. Go & R. Pine (1998) Service innovation in Hong Kong: attitudes and practice, *The Service Industries Journal*, Vol. 18, No. 2, p. 112-124.
- Chandler, A.D. (1990) *Scale and scope – the dynamics of industrial capitalism*, Harvard University Press, Boston.
- Chase, R.B. (1978) Where does the customer fit in a service operation?, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., p. 137-142.
- Chase, R.B. (1981) The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions, *Operations Research*, Vol. 29, p. 698-706.
- Chase, R.B. & D.A. Tansik (1983) The customer contact model for organization design, *Management Science*, Vol. 29, No. 9, p. 1037-1049.
- Chase, R.B. & D.E. Bowen (1991) "Service quality and the service delivery system – a diagnostic framework", in: Brown, S.W. & E. Gummeson & B. Edvardsson & B.O. Gustavsson, *Service quality – multidisciplinary and multinational perspectives*, New York, Lexington Books, p. 157-176.
- Chase, R.B. & R.H. Hayes (1992) "Applying operations strategy to service firms", in: T.A. Swartz, D.E. Bowen & S.W. Brown (eds.), *Advances in services marketing and management*, Vol. 1, p. 53-74, JAI Press Inc., Greenwich Connecticut.
- Chase, R.B. & D.M. Stewart (1994) Make your service fail-safe, *Sloan Management Review*, Spring, p. 35-44.
- Chesbrough, H.W. & D.J. Teece (1996) When is virtual virtuous? Organizing for innovation, *Harvard Business Review*, January-February, p. 65-73.
- Child, J. (1987) Information technology, organization, and the response to strategic challenges, *California Management Review*, Fall, p. 33-50.
- Child, J. & R. Loveridge (1990) *Information technology in european services – towards a microelectronic future*, Basil Blackwell, Oxford.
- Clemmer, E.C. & B. Schneider (1993) "Managing customer dissatisfaction with waiting: applying social-psychological theory in a service setting", in: T.A. Swartz, D.E. Bowen & S.W. Brown, *Advances in services marketing and management*, Jai Press, Greenwich Connecticut.
- Coase, R.H. (1937) The nature of the firm, *Economica*, 4, p. 386-405.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, p. 128-152.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1994) Fortune favors the prepared firm, *Management Science*, Vol. 43, p. 1463-1468.
- Collins, J.C. & J.I. Porras (1994) *Built to last – successful habits of visionary companies*, Century Business Books, London.
- Cooper, R.G. (1979) The dimensions of industrial new product success and failure, *Journal of Marketing*, Summer, p. 93-103.
- Cooper, R.G. & U. de Brentani (1991) New industrial financial services: what distinguishes the winners, *Journal of Product Innovation Management*, 8, p. 75-90.

- Czepiel, J.A. (1990) "Managing relationships with customers: a differentiating philosophy of marketing", in: D.E. Bowen, R.B. Chase, T.G. Cummings, eds. (1990) *Service management effectiveness: balancing strategy, organization and human resources, operations, and marketing*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Damanpour, F., K.A. Szabat & W.M. Evan (1989) The relationship between types of innovation and organizational performance, *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 6, p. 587-601.
- Damanpour, F. (1991) Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, p. 555-590
- D'Aveni, R.A. & D.J. Ravenscraft (1994) Economies of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 5, p. 1167-1206.
- Davidow, D.H. & B. Uttal (1989) Service companies: focus or falter, *Harvard Business Review*, July-August, p. 77-85.
- Dawes, P.L., G.R. Dowling & P.G. Patterson (1992) Determinants of pre-purchase information search effort for management consulting services, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 1, p. 31-61.
- Devanna, M.A. & N. Tichy (1990) Creating the competitive organization of the 21st century: the boundaryless corporation, *Human Resource Management*, Winter 1990, No. 4, Vol. 29, p. 455-471.
- Dijksterhuis, M.S., F.A.J. van den Bosch & H.W. Volberda (1999) Where do new organization forms come from? - Management logics as a source of coevolution, *Organization Science*, forthcoming.
- Dougherty, D & C. Hardy (1996) Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, p. 1120-1153.
- Drazin, R. & C.B. Schoonhoven (1996) Community, population, and organization effects on innovation: a multilevel perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, p. 1065-1083.
- Duffy, M.F. (1989) ZBB, MBO, PPB and their effectiveness within the planning/marketing process, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 163-173.
- Dyer, J.H., D.S. Cho & W. Chu (1998) Strategic supplier segmentation: the next "best practice" in supply chain management, *California Management Review*, Winter, p. 57-77.
- Easingwood, C.J. (1986) New product development for service companies, *Journal of Product Innovation Management*, p. 264-275.
- Easingwood, C.J. (1990) Service design and service company strategy, *Proceedings First International Research Seminar in Service Management, Institut d'Administration des Entreprises, Université d'Aix Marseille III*, p. 188-199.
- Edgett, S.J. (1996) The new product development process for commercial financial services, *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, p. 507-515.



- Edvinsson, L. & J. Richardson (1989) "Services and thoughtware – new dimensions in service business development", in: A. Bressand, & K. Nicolaïdis (eds) *Strategic trends in services*, Ballinger / Harper & Row, New York.
- Eiglier, P. & E. Langeard (1987) *Servuction, Le marketing des services*, McGraw-Hill, New York.
- Eisenhardt, K.M. (1989a) Agency theory: an assessment and review, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, p. 57-74.
- Eisenhardt, K.M. (1989b) Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, p. 532-550.
- Elfring T. (1988) *Service employment in advanced economies*, Gower Publishing Company.
- Elfring, T. (1989) New evidence on the expansion of services in advanced economies, *Review of Income and Wealth*, December, p. 409-440.
- Elfring, T. (1993) "Structure and growth of business services in Europe", in: H.W. de Jong (ed.) *The structure of European industry*, 3<sup>rd</sup> edition, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Elfring, T., W. van der Aa & R. Kloosterman (1991) Perspectieven voor werkgelegenheids groei in de dienstensector, *WRR Werkdocument*, Den Haag.
- Elfring, T., W. van der Aa & R. Kloosterman (1991) Werk in de dienstensector, *Economisch Statistische Berichten*, p. 296-300.
- Erramilli, K.M. & C.P. Rao (1990) Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge, *Management International Review*, Vol. 30, p. 135-150.
- Erramilli, K.M. & C.P. Rao (1993) Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach, *Journal of Marketing*, Vol. 57, p. 19-38.
- Feigenbaum et al. (1985) *The rise of the expert company*, MacMillan, London.
- Fitzsimmons, J.A. & M.J. Fitzsimmons (1994) *Service management for competitive advantage*, McGraw-Hill, New York.
- Foxall, G.R. (1989) User initiated product innovations, *Industrial Marketing Management*, 18: p. 95-104.
- Freeman, C. & L. Soete (1997) *The economics of industrial innovation*, Pinter, London.
- Gadrey, J. (1990) Investigation on the service dimension of the food retailing sector, *Proceedings First International Research Seminar in Service Management, Institut d'Administration des Entreprises, Université d'Aix Marseille III*, p. 270-283.
- Gadrey, J., F. Gallouj & O. Weinstein (1995) New modes of innovation – how services benefit industry, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 3, p. 4-16.
- Galanter, M. & T. Palay (1991) *Tournament of lawyers; the transformation of the big law firm*, University of Chicago Press, Chicago.
- Gallouj, F. (1994) *Economie de l'innovation dans les services*, L'Harmattan, Paris.
- Gallouj, C. & F. Gallouj (1996) *L'innovation dans les services*, Economica, Paris.



- Gallouj, F. & O. Weinstein (1997) Innovation in services, *Research Policy*, Vol. 26, p. 537-556.
- Gemser, G. (1999) *Design innovation and value appropriation*, Dissertatie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- George, W.R. & C.E. Marshall (eds.) (1984) *Developing new services*, American Marketing Association.
- Gershuny, J. (1982) Social innovation; change in the mode of provision of services, *Futures*, p. 496-516.
- Gershuny, J. (1983) *Social innovation and the division of labour*, Oxford University Press.
- Giarini, O & W.R. Stahel (1989) *The limits to certainty – Facing risks in the new service economy*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Glaser, B.G. & A.L. Strauss (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Aldine, Chicago.
- Glynn, W.J. & J.G. Barnes (eds.) (1995) *Understanding services management*, Wiley, Chichester.
- Goes, J.B. & S.H. Park (1997) Interorganizational links and innovation: The case of hospital services, *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3, p. 673-696.
- Gonzalez, M. & H. Mintzberg (1991) Visualizing strategies for financial services, *The McKinsey Quarterly*, No. 2, p. 125-134.
- Goold, M. & A. Campbell (1998) Desperately seeking synergy, *Harvard Business Review*, September-October, p. 130-143.
- Grant, R.M. (1996) Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, July-August, p. 375-387.
- Grönroos, C. (1984) A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4.
- Grönroos, C. (1990) *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington.
- Grönroos, C. (1993) Toward a third phase in service quality research; challenges and future directions, *Advances in services marketing and management*, Vol. 2, p. 49-64.
- Guile, B.R. & J.B. Quinn (eds.) (1988) *Technology in services: policies for growth, trade, and employment*, National Academy of Engineering, Washington DC.
- Guile, B.R. & J.B. Quinn, eds. (1988) *Managing innovation: cases from service industries*, National Academy of Engineering, Washington DC.
- Gummesson, E. (1981) "The marketing of professional services – 25 propositions", in: C. Lovelock, *Services Marketing*, Prentice Hall, London.
- Gummesson, E. (1993) *Quality management in service organizations*, International Service Quality Association, University of Karlstad, Sweden.
- Hakansson, H. (ed.) (1982) *International marketing and purchasing of industrial goods*, Wiley, Chichester.
- Hamel, G. & C.K. Prahalad (1994) *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.

- Harrigan, K.R. (1983) *Strategies for vertical integration*, Lexington Books, Lexington.
- Harrigan, K.R. (1985a) Vertical integration and corporate strategy, *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, p. 397-425.
- Harrigan, K.R. (1985b) Strategies for intrafirm transfers and outside sourcing, *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 4, p. 914-925.
- Harrigan, K.R. (1985c) *Strategic flexibility; a management guide for changing times*, Lexington Books, Lexington.
- Harrigan, K.R. (1986) Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, p. 535-555.
- Harris, R.G. & D.C. Mowery (1990) Strategies for innovation: an overview, *California Management Review*, Spring, p. 7-16.
- Hart, C.W.L., L.A. Schlesinger & D. Maher (1992) Guarantees come to professional service firms, *Sloan Management Review*, Spring, p. 19-29.
- Harvey, J., E. Lefebvre & L.A. Lefebvre (1992) Technology and the creation of value in services: a conceptual model, Paper for the 1992 Wharton Conference on Service Management, Technology and Economics: *The Service Productivity and Quality Challenge*, Philadelphia, October 1992.
- Hedvall, M.B. & M. Paltschik (1991) Intrinsic service quality determinants for pharmacy customers, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 2, No. 2, p. 38-48.
- Helper, S.R. (1991) How much has really changed between U.S. automakers and their suppliers, *Sloan Management Review*, Summer, p. 15-28.
- Helper, S.R. & M. Sako (1995) Supplier relations in Japan and the United States: Are they converging, *Sloan Management Review*, Spring, p. 77-84.
- Henderson, R.M. & K.B. Clark (1990) Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, p. 9-30.
- Heskett, J.L. (1986) *Managing in the Service Economy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Heskett, J.L. (1987) Lessons in the service sector, *Harvard Business Review*, March-April
- Heskett, J.L. (1990a) "Rethinking strategy for service management", in: D.E. Bowen, R.B. Chase, T.G. Cummings (ed.) (1990) *Service management effectiveness; balancing strategy, organization and human resources, operations and marketing*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Heskett, J.L., W.E. Sasser & C.W.L. Hart (1990b) *Service Breakthroughs*, The Free Press, New York.
- Holstrom, B. (1985) "The provision of services in a market economy", in: R.P. Inman (ed.) *Managing the service economy; prospects and problems*, p. 183-213, Cambridge University Press, Cambridge.
- Huygens, M. W. (1999) *Coevolution of capabilities and competition – a study of the music industry*, Dissertatie, Erasmus Universiteit Rotterdam.



- Iacobucci, D. (1992) "An empirical examination of some basic tenets in services: goods-services continua", in: T.A. Swartz, D.E. Bowen & S.W. Brown, *Advances in services marketing and management*, Jai Press, Greenwich Connecticut.
- Jackson, P.J. & J.M. van der Wielen (eds.) (1998) *Teleworking: international perspectives*, Routledge, London.
- Jacobs, D. & A.P. de Man (1995) Clusters, industriebeleid en ondernemingsstrategie, *Economisch Statistische Berichten*, februari, p. 172-177.
- Jacobs, D. (1996) *Het kennisoffensief*, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn.
- Jallat, F., B. Pras & C. Dussart (1992) *The customer's relative importance in the design, development and implementation of new services: an empirical investigation*, ESCP Working Paper 11.
- Jarillo, J.C. (1988) On strategic networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 31-41.
- Johnston, R., R. Silvestro, L. Fitzgerald & C. Voss (1990) Developing the determinants of service quality, *Proceedings First International Research Seminar in Service Management*, Institut d'Administration des Entreprises, Université d'Aix Marseille III, p. 374-400.
- Jones, G.R. (1987) Organization-client transactions and organizational governance structures, *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 2, p. 197-218.
- Jones, P. (ed.) (1989) *Management in service industries*, Pitman, London.
- Jong, H.W. de (1993) *The structure of European industry*, 3<sup>rd</sup> edition, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Jong, M.W. de (1993a) "Service industries: innovation and internationalization", in: H.W. de Jong (ed.) *The structure of European industry*, 3<sup>rd</sup> edition, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Jong, M.W. de (1993b) Strategische vernieuwing in de dienstensector, *Harvard Management Review*, No. 36, p. 25-34.
- Jong, M.W. de, L.P. van Bommel & C. Machielse (1993) – *De succesvolle vernieuwing van diensten, een nieuwe kijk op de economie*, INRO-TNO, Delft.
- Kanter, R.M. (1989) Swimming in newstreams: mastering innovation dilemmas, *California Management Review*, Vol. 31, Summer, p. 45-69.
- Katz, K.L., B.M. Larson & R.C. Larson (1991) Prescription for the Waiting-in-Line Blues: Entertain, Enlighten, and Engage, *Sloan Management Review*, Winter, p. 44-53.
- Kazanjan, R.K. & R. Drazin (1987) Implementing internal diversification: contingency factors for organization design choices, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 2, p. 342-354.
- Kimes, S.E. (1989) Yield management: a tool for capacity-constrained service firms, *Journal of Operations Management*, Vol. 8, p. 348-363.
- Knight, K. (1967) A descriptive model of the intra-firm innovation process, *Journal of Business*, Vol. 40, p. 478-496.
- Kovac, E.J. & H.P. Troy (1989) Getting the transfer prices right: what Bellcore did, *Harvard Business Review*, Sept-Oct, p. 148-154.



- Lacity, M.C. & R. Hirschheim (1993) *Information systems outsourcing; myths, metaphors and realities*, Wiley, Chichester.
- Lacity, M.C. & L.P. Willcocks & D.F. Feeny (1995) IT outsourcing: maximize flexibility and control, *Harvard Business Review*, May-June, p. 84-93.
- Lamming, R. (1993) *Beyond partnership – strategies for innovation and lean supply*, Prentice Hall, London.
- Langeard, E. & P. Eiglier (1983) "Strategic management of service development", in: L.L. Berry, G.L. Shostack & G.D. Upah (eds.) *Emerging perspectives on services marketing*, p. 68-72, American Marketing Association, Chicago.
- Langendijk, H.P.A.J. (1992) Concentratie op de markt voor zakelijke dienstverlening, *Maandblad voor Bedrijfsadministratie en Bedrijfsorganisatie*, No. 1140, p. 50-56.
- Larsson, R. & D.E. Bowen (1989) Organization and customer: Managing design and coordination of services, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, p. 213-233.
- Lawrence, P.B. & J.W. Lorsch (1969) *Organization and environment; managing differentiation and integration*, Irwin, Chicago.
- Levitt, T. (1972) The production-line approach to services, *Harvard Business Review*, Sept-Oct, p. 41-52.
- Levitt, T. (1976) The industrialization of service, *Harvard Business Review*, Sept-Oct, p. 63-74.
- Looy, B. van, R. van Dierdock & P. Gemmel (1998) *Services management – an integrated approach*, Financial Times Management, London.
- Lorenzoni, G. & A. Lipparini (1999) The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 4, p. 317-338.
- Lovelock, C.H. (1983) Classifying services to gain strategic marketing insights, *Journal of Marketing*, Vol. 47, p. 9-20.
- Lovelock, C.H. (1984) "Developing and implementing new services", in: W.R. George & C.E. Marshall (eds.) *Developing new services*, American Marketing Association, p. 44-67.
- Lovelock, C.H. (1992a) "Are services really different?", p. 1-8, in: C.H. Lovelock, *Managing Services*, Prentice Hall, London.
- Lovelock, C.H. (1992b) "A basic toolkit for service managers", p. 17-30, in: C.H. Lovelock, *Managing Services*, Prentice Hall, London.
- Lovelock, C.H. (1992c) "Strategies for managing capacity-constrained service firms", p. 154-168, in: C.H. Lovelock, *Managing Services*, Prentice Hall, London.
- Lovelock, C.H. & R.F. Young (1979) Look to customers to increase productivity, *Harvard Business Review*, May-June, p. 66-76.
- Lovelock, C., S. Vandermerwe & B. Lewis (1999) *Services marketing – A European perspective*, Prentice Hall, London.

- Lowendahl, B.R. (1991) *The mobilization of competence assets: strategic management of professional business service firms*, Fishman-Davidson Discussion Paper, Wharton School of the University of Pennsylvania.
- Lowendahl, B.R. (1997) *Strategic management of professional service firms*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Lundstedt, S.B. & E.W. Colglazier (eds) (1982) *Managing innovation – The social dimensions of creativity, invention and technology*, Pergamon Press.
- Mabert, V.A. & M.J. Showalter (1990) Measuring the impact of part-time workers in service organizations, *Journal of operations management*, Vol. 9, No. 2, p. 209-229.
- Mahoney, J.T. (1992) The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 559-584.
- Maljers, F.A. (1997) "Corporate strategy from a Unilever perspective", in: F.A.J. van den Bosch & A.P. de Man (eds.) (1997) *Perspectives on strategy, contributions of Michael E. Porter*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Maister, D.H. & C.H. Lovelock (1982) Managing facilitator services, *Sloan Management Review*, Summer, p. 19-31.
- Maister, D.H. (1982) Balancing the professional service firm, *Sloan Management Review*, Fall, p. 15-29.
- Maister, D.H. (1985, 1992) "The psychology of waiting lines", in: C.H. Lovelock, *Managing Services*, Prentice Hall, London.
- Maister, D.H. (1993) *Managing the professional service firm*, The Free Press, New York.
- Man, A.P. de (1996) *Organizing for competitiveness*, Eburon, Delft.
- Martin, C.R. & D.A. Horne (1990) New service development among successful firms, *Proceedings First International Research Seminar in Service Management, Institut d'Administration des Entreprises, Université d'Aix Marseille III*, p. 451-472.
- Martin, C.R. & D.A. Horne (1993) Services innovation: successful versus unsuccessful firms, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 4, No. 1, p. 49-65.
- Matthyssens, P., H.R. Commandeur, W. Faes & R.T. Frambach (1998) – *Industriële dienstverlening; op zoek naar waarde*, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer.
- McFetridge, D.G. & D.A. Smith (1988) *The economics of vertical disintegration*, The Fraser Institute, Vancouver.
- McLellan, K. (1991) *Gaining competitive advantage by using non-equity alliances to build inter-organizational networks*, Paper 11th International Conference Strategic Management Society Oct. 1991, Toronto.
- McMillan, J. (1990) Managing suppliers: incentive systems in the U.S. and Japan, *California Management Review*, Summer, p. 38-55.
- Mersha, T. & V. Adlakha (1992) Attributes of service quality: the consumers' perspective, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, No. 3, p. 34-45.



- Meyer, R.J.H. & H.W. Volberda (1997) "Porter on corporate strategy", in: F.A.J. van den Bosch & A.P. de Man (eds.) (1997) *Perspectives on strategy, contributions of Michael E. Porter*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Miles, I. (1996) *Innovation in services: services in innovation*, Manchester Statistical Society.
- Miles, I. (1996a) "The information society: competing perspectives on the social and economic implications of information and communication technologies", in: W.H. Dutton (ed.) *Information and communication technologies*, Oxford University Press.
- Mills, P.K. & N. Margulies (1980) Toward a core typology of service organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, p. 255-265.
- Mills, P.K., R.B. Chase & N. Margulies (1983) Motivating the client/employee system as a service production strategy, *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 2, p. 301-310.
- Mills, P.K. & J.H. Morris (1986) Clients as 'partial' employees of service organizations: role development in client participation, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, p. 726-735.
- Ministerie van Economische Zaken (1999) *Ruimte voor industriële vernieuwing – Agenda voor het industrie- en dienstenbeleid*, juni, Den Haag.
- Ministerie van Economische Zaken (1999) *De digitale delta – Nederland onLine*, juni, Den Haag.
- Mintzberg, H. (1983) *Structures in fives: designing effective organizations*, Prentice Hall, London.
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on management*, The Free Press, New York.
- Mintzberg, H. (1990) "Strategy formation: schools of thought", in: J.W. Frederickson (red.) *Perspectives on strategic management*, Harper & Row, New York.
- Mintzberg, H. (1994) *The rise and fall of strategic planning*, Prentice Hall, London.
- Mohr, L.A. & M.J. Bitner (1995) "Process factors in service delivery", in: T.A. Swartz, D.E. Bowen & S.W. Brown (eds.) *Advances in services marketing and management*, Vol. 4, p. 91-117, JAI Press inc, Greenwich Connecticut.
- Monteverde, K & D.J. Teece (1982) Supplier switching costs and vertical integration in the automotive industry, *The Bell Journal of Economics*, p. 206-213.
- Morgan, G. (1986) *Images of organization*, Sage Publications, London.
- Murray, J.Y. & M. Kotabe (1999) Sourcing strategies of U.S. service companies: a modified transaction-cost analysis, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 9, p. 791-809.
- Nayyar, P.R. (1990) Information asymmetries: a source of competitive advantage for diversified service firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p. 513-519.
- Nayyar, P.R. (1992a) On the measurement of corporate diversification strategy: evidence from large U.S. service firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 219-235.
- Nayyar, P.R. (1992b) Performance effects of three foci in service firms, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 5, p. 1-25.



- Nayyar, P.R. (1993) Performance effects of information asymmetry and economies of scope in diversified service firms, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 1, p. 28-57.
- Nayyar, P.R. & P.L. Templeton (1994) "Seller beware: information asymmetry and the choice of generic competitive strategies for service businesses", in: T.A. Swartz, D.E. Bowen & S.W. Brown, *Advances in services marketing and management*, Vol. 3, Jai Press, Greenwich Connecticut.
- Nelson, R.L. (1988) *Partners with power, social transformation of the large law firm*, University of California Press.
- Nelson, R.R. & S.G. Winter (1977) In search of a useful theory of innovation, *Research Policy*, Vol. 6, p. 36-76.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995) *The knowledge creating company*, Oxford University Press, Oxford.
- Normann, R. (1971) Organizational innovativeness: product variation and reorientation, *Administrative Science Quarterly*, 16, p. 203-215.
- Normann, R. (1977) *Management for growth*, Wiley, Chichester.
- Normann, R. (1984, 1991) *Service Management; Strategy and Leadership in Service Business*, 1<sup>st</sup> / 2<sup>nd</sup> edition, Wiley, Chichester.
- Normann, R. & R. Ramirez (1993) From value chain to value constellation: designing interactive strategy, *Harvard Business Review*, July-August, p. 67-77.
- Northcraft G.B. & R. Chase (1985) Managing service demand at the point of delivery, *Academy of Management Review*, Vol. 10, p. 66-75.
- Noyelle, T. & A.B. Dutka (1988) *International trade in business services*.
- Noyelle, T. (1989) "Business services and the Uruguay round negotiations on trade in services", in: *United Nations trade in services: sectoral issues*, United Nations, New York.
- OECD (1997) *Historical statistics 1960 - 1995*, Paris.
- O'Farrell, P.N. & L.A.R. Moffat (1991) An interaction model of business service production and consumption, *British Journal of Management*, Vol. 2, p. 205-221.
- Ogburn, W.F. & M.F. Nimkoff (1960) *A handbook of sociology: The social effects of innovation*, Ch.XXIV, p. 517-533, Routledge & Kegan Paul, London.
- Palmer, C. (1988) Using IT for competitive advantage at Thomson Holidays, *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 6, p. 26-29.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml & L.L. Berry (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, p. 41-50.
- Parasuraman, A., L.L. Berry & V.A. Zeithaml (1991) Understanding customer expectations of service, *Sloan Management Review*, Spring, p. 39-48.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml & L.L. Berry (1994) Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research, *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 111-124.

- Pennings, J.M. & A. Buitendam (eds.) (1987) *New technology as organisational innovation: The development and diffusion of micro-electronics*, Ballinger Publishing Company, New York.
- Pennings, J.M. & F. Harianto (1992) The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 29-46.
- Pennings, J.M. (1994) "Organizational innovation and change", in: M. Warner & A. Sorge (eds) *The international encyclopedia of business and management*, Routledge, London.
- Poppo, L. & T. Zenger (1998) Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services, *Strategic Management Journal*, September, Vol. 19, p. 853-877.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1987) From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, May-June, p. 43-59.
- Porter, M.E. (1990) *The competitive advantage of nations*, The Free Press, New York.
- Post, H.A. (1992) Internationalisatie van dienstverlenende ondernemingen, *Maandblad accountancy en bedrijfseconomie*, september, p. 420-427.
- Prahalad, C.K. & G. Hamel (1990) The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June, p. 79-91.
- Quinn, J.B. & J.J. Baruch & P.C. Paquette (1988) Exploiting the manufacturing – services interface, *Sloan Management Review*, Summer, p. 45-56.
- Quinn, J.B. & P.C. Paquette (1990a) Technology in services: creating organizational revolutions, *Sloan Management Review*, Winter, p. 67-78.
- Quinn, J.B., T.L. Doorley & P.C. Paquette (1990b) Technology in services: rethinking strategic focus, *Sloan Management Review*, Winter, p. 79-87.
- Quinn, J.B., T.L. Doorley & P.C. Paquette (1990c) Beyond products: services-based strategy, *Harvard Business Review*, March-April, p. 58-67.
- Quinn, J.B. (1992) *Intelligent Enterprise; a knowledge and service based paradigm for industry*, The Free Press, New York.
- Quinn, J.B. & F.G. Hilmer (1994) Strategic outsourcing, *Sloan Management Review*, Summer, p. 43-55.
- Reed, R. & G.A. Luffman (1986) Diversification: the growing confusion, *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 29-35.
- Reichheld, F.F. & W.E. Sasser (1990) Zero defections: quality comes to services, *Harvard Business Review*, September-October.
- Reichheld, F.F. (1996) *The loyalty effect*, Harvard Business School Press, Boston.
- Reve, T. (1990) "The firm as a nexus of internal and external contracts", in: M. Aoki, B. Gustafsson & O.E. Williamson (eds.) *The firm as a nexus of treaties*, p. 133-161, SAGE, London.
- Rhyne, D.M. (1988) The impact of demand management on service system performance, *Service Industries Journal*, Vol. 8, No. 4, p. 446-458.



- Riordan, M.H. (1990) "What is vertical integration?", in: M. Aoki & B. Gustafsson & O.E. Williamson (ed.) *The firm as a nexus of treaties*, p. 94-111, SAGE, London.
- Rogers, E.M. & F.F. Shoemaker (1971) *Communication of innovations: a cross-cultural approach*, The Free Press, New York.
- Ruissen, C.J. (1993) *De rekening gepresenteerd – banktarieven voor de salarisrekening*, Dissertatie Universiteit van Amsterdam.
- Rumelt, R.P. (1982) Diversification strategy and profitability, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, p. 359-369.
- Sasser, W.E. (1976) Match supply and demand in service industries, *Harvard Business Review*, Vol. 54, November / December, p. 61-65.
- Scarbrough, H. & Lannon, R. (1989) The management of innovation in the financial services sector: a case study, *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, p. 51-62.
- Scheuing, E.E. & E.M. Johnson (1989) A proposed model for new service development, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 3, No. 2, p. 25-34.
- Schilling, M.A. & C.W.L. Hill (1998) Managing the new product development process: strategic imperatives, *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 3, p. 67-81.
- Schlesinger, L.A. & J.L. Heskett (1991) Breaking the cycle of failure in services, *Sloan Management Review*, Spring, p. 17-28.
- Schlesinger, L.A. & J.L. Heskett (1992) "De-industrializing the service sector: a new model for service firms", in: T.A. Swartz, D.E. Bowen & S.W. Brown, *Advances in services marketing and management*, Vol. 1, Jai Press, Greenwich Connecticut.
- Schneider, B. & D.E. Bowen (1995) *Winning the service game*, Harvard Business School Press, Boston.
- Schmenner, R.W. (1986) How can service businesses survive and prosper?, *Sloan Management Review*, Spring, p. 21-32.
- Schumpeter, J. (1911, 1934) *Theory of economic development*, Cambridge, Mass.
- Segal-Horn, S. (1993) The internationalization of service firms, *Advances in Strategic Management*, Vol. 9, p. 31-55, Jai Press, Greenwich Connecticut.
- Senge, P.M. (1990) *The fifth discipline – the art and practice of the learning organization*, Doubleday/Currency, New York.
- Shostack, G.L. (1987) Service positioning through structural change, *Journal of Marketing*, Vol. 51, p. 34-43.
- Shostack, G.L. (1992) "Understanding services through blueprinting", in: T.A. Swartz, D.E. Bowen & S.W. Brown, *Advances in services marketing and management*, Jai Press, Greenwich Connecticut.
- Silvestro, R., L. Fitzgerald, R. Johnston & C. Voss (1992) Towards a classification of service processes, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, No. 3, p. 62-75.
- Sivula, P., F.A.J. van den Bosch & T. Elfring (1997) "Competence building by incorporating clients into the development of a business service firm's knowledge



- base", p. 122-137, in: R. Sanchez & A. Heene (eds.) *Strategic learning and knowledge management*, Wiley, Chichester.
- Sivula, P. (1997) *Competing on knowledge from customers*, Eburon, Delft.
- Smidts, A. (1993) De kwaliteit van SERVQUAL, *Jaarboek 1993-94 van de Nederlandse Vereniging van Marktonderzoekers*.
- Smidts, A. & A.T.H. Pruyn (1993) "Customer reactions to queues: towards a theory of waiting and delay", in: J. Chias & J. Sureda (eds) *Marketing for the new Europe: dealing with complexity*, Vol. 2, p. 1381-1402, ESADE, Barcelona.
- Soete, L. (1987) "The emerging information technology sector", in: C. Freeman & L. Soete (eds.) *Technical change and full employment*, Basil Blackwell, Oxford.
- Stalk, G. & Ph. Evans & L. E. Shulman (1992) Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review*, March-April, p. 57-69.
- Stevens, M. (1987) *Power of Attorney; the rise of the giant law firms*, McGraw-Hill, New York.
- Storbacka, K. (1992) Customer productivity – activating productivity potentials in service industries, Paper for the 1992 Wharton Conference on Service Management, Technology and Economics: *The Service Productivity and Quality Challenge*, Philadelphia, October 1992.
- Storey, C. & C.J. Easingwood (1998) The augmented service offering: a conceptualization and study of its impact on new service success, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, p. 335-351.
- Sundbo, J. (1994) Modulization of service production, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10, No. 3, p. 245-266.
- Sundbo, J. (1996) The balancing of empowerment; a strategic resource based model of organizing innovation activities in service and low-tech firms, *Technovation*, Vol. 16, No. 8, p. 397-409.
- Sundbo, J. (1997) Management of innovation in services, *The Services Industries Journal*, Vol. 17, No. 3, p. 432-455.
- Sundbo, J. (1998) *The organisation of innovation in services*, Roskilde University Press, Roskilde.
- Swartz, T.A., D.E. Bowen & S.W. Brown (1992-1996) *Advances in services marketing and management*, Volume 1-5, JAI Press, Greenwich Connecticut.
- Takeuchi, H. & I. Nonaka (1986) The new new product development game, *Harvard Business Review*, January-February, p. 137-146.
- Tansik, D.A. & W.L. Smith (1991) Dimensions of job scripting in service organizations, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 2, No. 1, p. 35-49.
- Tax, S.S. & I. Stuart (1997) Designing and implementing new services: the challenges of integrating service systems, *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 1, p. 105-134.
- Teece, D.J. (1980) Economics of scope and the scope of the enterprise, *Journal of Economic Behavior and Organization*, p. 223-247.

- Teece, D.J. (1987) "Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy", in: D.J. Teece (ed.) *The competitive challenge, strategies for industrial innovation and renewal*.
- Teece, D.J. (1988) Capturing value from technological innovation: integration, strategic partnering, and licensing decisions, *Interfaces*, 18: 3 May-June.
- Teece, D.J. (1989) *Innovation and the organization of industry*, Working Paper Center for research in management, University of California, August.
- Teece, D.J., G. Pisano & A. Shuen (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, p. 509-533.
- Thomas, D.R.E. (1978) Strategy is different in service businesses, *Harvard Business Review*, Vol. 56, p. 158-165.
- Utterback, J.M. & W.J. Abernathy (1975) A dynamic model of process and product innovation, *Omega*, Vol. 3, p. 639-656.
- Utterback, J.M. (1994) *Mastering the dynamics of innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Vandamme, R. & J. Leunis (1993) Development of a multiple-item scale for measuring hospital service quality, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 4, No. 3, p. 30-49.
- Vandermerwe, S. & M. Chadwick (1989) The internationalisation of services, *The Services Industries Journal*, No. 1, p. 79-93.
- Vandermerwe, S. & D.J. Gilbert (1989) Making internal services market driven, *Business Horizons*, Vol. 32, No. 6, p. 83-89.
- Vandermerwe, S. & D.J. Gilbert (1991) Internal services: gaps in needs/performance and prescriptions for effectiveness, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 2, No. 1, p. 50-60.
- Vandermerwe, S. (1993) *From tin soldiers to russian dolls; creating added value through services*, Butterworth & Heinemann, Oxford.
- Vandermerwe, S. (1996) New competitive spaces: jointly investing in new customer logic, *The Columbia Journal of World Business*, Winter, p. 80-101.
- Volberda, H.W. (1992) *Organizational flexibility; change and preservation*, Wolters-Noordhof, Groningen.
- Volberda, H.W. (1998) *Building the flexible firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Volberda, H.W. (1998a) *Blijvend strategisch vernieuwen: concurreren in de 21e eeuw*, Kluwer, Deventer.
- Von Hippel, E. (1977) Has your customer already developed your next product? *Sloan Management Review*, Winter, p. 63-74.
- Von Hippel, E. (1982) Get new products from customers, *Harvard Business Review*, March-April, p. 117-122.
- Von Hippel, E. (1986) Lead users: a source of novel product concepts, *Management Science*, Vol 32, p. 791-805.



- Voss, C.A. (1985) The role of users in the development of applications software, *Journal of Product Innovation Management*, 2, p. 113-121.
- Vracking, W.J. & A.J. Cozijnsen (1990) *Managementtechnieken bij effectief innoveren*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Walker, G. & D. Weber (1987) Supplier competition, uncertainty, and make-or-buy decisions, *Academy of Management Journal*, 30, No. 3, p. 589-596.
- Walker, G. (1988) Strategic sourcing, vertical integration and transaction costs, *Interfaces*, 18, 3, p. 62-73.
- Walker, G. & L. Poppo (1991) Profit centers, single-source suppliers and transaction costs, *Administrative Science Quarterly*, 36, p. 66-87.
- Weggeman, M. (1997) *Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Scriptum Management, Schiedam.
- Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.
- Wijk, R.A. van & F.A.J. van den Bosch (1999) Transitieprocessen naar de interne netwerkgorganisatie, *Tijdschrift voor Bedrijfsadministratie*, Vol. 103, maart, p. 55-60.
- Wijk, R.A. van & F.A.J. van den Bosch (2000) "Transition processes towards internal networks: differential paces of change and effects on knowledge flows at Rabobank Group", in: A.M. Pettigrew & E. Fenton (eds.) *Process and Practice in New Forms of Organizing*, SAGE.
- Williamson, O.E. (1975) *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1985) The economic institutions of capitalism; firms, markets, relational contracting, The Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1986) *Economic organization; firms, markets and policy control*, Wheatsheaf Books.
- Wolfe, R.A. (1994) Organizational innovation: review, critique and suggested research directions, *Journal of Management Studies*, May, p. 405-431.
- Yin, R.K. (1994) *Case study research*, Sage Publications, London.
- Zemke, R. & D. Schaaf (1989) *The service edge*, New American Library Books, New York.
- Zaltman, G., R.B. Duncan & J. Holbek (1973) *Innovations and organizations*, Wiley, New York.
- Zapf, W. (1989) Ueber soziale Innovationen, *Soziale Welt*, Vol. 40, No. 1/2, p. 170-183.
- Zeithaml, V.A., A. Parasuraman & L.L. Berry (1985) Problems and strategies in services marketing, *Journal of Marketing*, Spring, Vol. 49, p. 33-46.
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry & A. Parasuraman (1988) Communication and control processes in the delivery of service quality, *Journal of Marketing*, Vol. 52, p. 35-48.
- Zeithaml, V.A., A. Parasuraman & L.L. Berry (1990) *Delivering quality service; balancing customer perceptions and expectations*, The Free Press, New York.



- Zeithaml, V.A., A. Parasuraman & L.L. Berry (1992) "Strategic positioning on the dimensions of service quality", in: T.A. Swartz, D.E. Bowen & S.W. Brown, *Advances in services marketing and management*, Vol. 1, Jai Press, Greenwich Connecticut.
- Zeithaml, V.A. & M.J. Bitner (1996) *Services marketing*, McGraw-Hill, New York.

# Bijlage

## Tien Nederlandse casestudies

### B1 Inleiding

Deze bijlage geeft een overzicht en beknopte beschrijving van de tien Nederlandse casestudies in het onderzoek. De bronnen en basisdocumenten van de casestudies zijn weergegeven in § B4. In de beschrijvingen wordt inzicht geboden in enkele basisgegevens per bedrijf, enkele gegevens over de branche, de markt, het dienstconcept en het 'delivery system' (zie § B2). Daarnaast wordt kort aangeduid welke in het onderzoek als belangrijke en interessante innovaties naar voren komen.

### Fasering van het onderzoek

In het onderzoek naar de casestudies zijn ruwweg drie fasen te onderscheiden. In de eerste fase zijn de negen cases uit de internationale literatuur onderzocht. Deze eerste verkenning van enkele succesvolle en interessante cases uit de 'service management' literatuur is halverwege 1989 afgerond. In de tweede fase zijn tien Nederlandse cases onderzocht. Het onderzoek naar de eerste vier Nederlandse cases, namelijk Van Hecke, Hertz, Publex en Cosmo verliep van april tot december 1989. De resultaten van dit deel van het onderzoek zijn gepubliceerd in september 1990 [Van der Aa & Elfring, 1990]. In deze publicatie zijn de internationale cases (uit de eerste fase) als 'mini-cases' en de Nederlandse cases als 'hoofdcases' aangemerkt. Het onderzoek naar de overige zes cases vond plaats tussen februari 1990 en december 1991, waarbij de meeste interviews plaatsvonden in de periode januari tot april 1991. De resultaten van deze zes cases zijn in december 1991 gepubliceerd

[Van der Aa & Elfring & Verveen, 1991]. Later is over de gezamenlijke tien Nederlandse cases gepubliceerd [Van der Aa & Elfring, 1992, 1993]. De derde fase van het onderzoek betreft een actualisering van de tien Nederlandse cases. Deze fase verliep tussen september 1998 en februari 1999. Daarin is nagegaan wat (op hoofdlijn) de actualiteit van de beschreven cases is met betrekking tot de organisatorische innovaties van het bedrijf. De resultaten van dit actualiseringsonderzoek zijn weergegeven in § B3

### **Opdrachtgevers**

De opdrachtgever van de eerste rapportage over het casestudie-onderzoek [Van der Aa & Elfring, 1990] was het Ministerie van Economische Zaken. De tweede rapportage [Van der Aa & Elfring & Verveen, 1991] vond plaats in opdracht van INRO-TNO ten behoeve van het project 'Innovaties in de commerciële dienstensector' van het Ministerie van Economische Zaken.

### **Bronnen voor de casestudies**

Van elk van de cases is een uitgebreid verslag gemaakt. De verslagen zijn gebaseerd op informatie uit diverse bronnen (in § B4 zijn de bronnen per casestudie aangegeven). Door vergelijking en confrontatie van informatie uit verschillende bronnen, is gestreefd naar validering van de onderzoeksresultaten en een betrouwbaar beeld per case. De casestudies zijn voorbereid middels het bestuderen van algemene publicaties met betrekking tot de innovatie (bijvoorbeeld teleshopping) en vervolgens artikelen en jaarverslagen over de bedrijfstak en het betreffende bedrijf. Een deel van de informatie is afkomstig uit publicaties door de onderneming zelf (jaarverslagen, brochures, persberichten en dergelijke), een ander deel komt uit openbare publicaties (zoals artikelen in vakbladen) en een deel van de informatie is verzameld door middel van interviews met betrokkenen. Voor het actualiseringsonderzoek zijn de betreffende bedrijven in de meeste gevallen telefonisch of schriftelijk benaderd voor actuele informatie over de ontwikkeling van het bedrijf en over de betreffende innovatie(s). Daarnaast is zoveel mogelijk getoetst via schriftelijke informatiebronnen.

### **Interviews**

Bij alle tien bedrijven van de casestudies hebben interviews plaats gevonden met vertegenwoordigers van het bedrijf die verantwoordelijk waren voor het bedrijf of het onderdeel van het bedrijf waarop de innovatie betrekking had. Zij waren nauw betrokken bij de totstandkoming en/of de implementatie van de innovaties. Bij drie casestudies hebben ook gesprekken plaatsgevonden met klanten van het bedrijf. De interviews zijn steeds uitgevoerd door twee personen, waardoor een taakverdeling mogelijk was tijdens



het interview en ook de rapportages onderling getoetst konden worden. Van elk interview is een verslag gemaakt dat, zelfstandig of verwerkt in de eindrapportage over de case, ter validering is voorgelegd aan de personen die geïnterviewd zijn.

## B2 Tien casestudies van dienstverlenende bedrijven in Nederland (periode 1989/1991)

### Inleiding

Hieronder volgt een beknopte beschrijving van de tien Nederlandse bedrijven die als casestudie in het onderzoek zijn opgenomen. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode 1989-1991. Van elke casestudie is een meer uitgebreid verslag gemaakt (zie bronnen). Hier worden echter alleen de hoofdpunten per bedrijf besproken. Daarbij gaat het vooral om een korte typering van de concurrentie-omgeving, om enkele kenmerken van het dienstenmanagementsysteem (markt, dienstconcept, 'delivery system') en de innovatievormen die in de casestudie gesignaleerd zijn. De innovatievormen die in het onderzoek aan de orde komen zijn de drie organisatorische innovaties. In de onderstaande tekst en in tabel B2, aan het einde van de paragraaf, staan per case eveneens enkele technologische innovaties aangegeven. De volgorde waarin de casestudies worden besproken, komt overeen met tabel B1.

**Tabel B1** Innovaties in tien dienstverlenende bedrijven in Nederland (1989-1991)

<i>Consumentendiensten</i> James Cosmo
<i>Consumenten- en zakelijke diensten</i> Hertz IKEA
<i>Zakelijke (ondersteunende) diensten</i> Publex Van Hecke Lavold/Compuclean
<i>Zakelijke (distributieve en kennisintensieve) diensten</i> OPG Oranjewoud/L+T Frans Maas

**JAMES (AHOLD)**

James is in 1983 opgericht en is een onderdeel van Ahold. James biedt diensten aan op het gebied van teleshopping. Klanten kunnen via de telefoon, fax of pc met modem boodschappen bestellen, die veelal binnen 24 uur thuis bezorgd worden. In dit bedrijf zijn een aantal innovaties waar te nemen. In de eerste plaats is er sprake van een verandering in de verdeling van rollen en activiteiten tussen klant en bedrijf. De klant is actief als coproducent onder andere in het selecteren, bestellen en ontvangen van producten. De transportfunctie is echter door James overgenomen.

James creëert een nieuw soort dienstverlening, gebaseerd op een combinatie van functies die veelal gescheiden werden aangeleverd. Voor de klant betekent het tijdswinst, meer gemak en een grotere toegankelijkheid. Voor sommige klanten is het plezierig om thuis op een efficiënte wijze boodschappen te kunnen doen, onder meer geholpen door individuele 'boodschappenlijstjes' die geleverd worden door James. De nieuwe combinatie van onderdelen van diensten is als tweede innovatie aan te merken. De keuzemogelijkheden van de klant worden vergroot. Bij deze uitbreiding van het dienstenpakket van Ahold kan gebruik gemaakt worden van alle ervaring en kennis op het gebied van de detailhandel en logistiek. Bovendien wordt samengewerkt met de lokale vestigingen van Albert Heijn en Gall & Gall.

De derde innovatie is de toepassing van informatietechnologie bij de logistieke besturing van data- en goederenstromen. Zowel in de 'front office', als in de 'back office' neemt de computer een centrale plaats in. In de back office voor het verwerken van voorraadmutaties, bestelling bij toeleveranciers, routeplanning, afzetprognoses en dergelijke. Ook in de 'front office' speelt informatietechnologie een rol. Klanten kunnen op hun pc via een voorraadprogramma bestellingen voorbereiden en plaatsen. We zien dat er sprake is van zowel een proces- als een productinnovatie. Zonder de informatietechnologie zou de innovatie nog steeds denkbaar zijn. De arbeidsintensiteit zou echter de kosten zeer hoog maken.

Bron o.a.: W. van der Aa, T. Elfring & P.J. Verveen (1991) – James Telesuper, in: Innoverende dienstverleners; beschrijving en analyse van zes cases, Management Report Series, Faculteit Bedrijfskunde / Rotterdam School of Management, december, p.3-13.

**COSMO**

Cosmo Hairstyling opereert in de kappersbranche (persoonlijke dienstverlening). Deze bedrijfstak is sterk gefragmenteerd. Er zijn veel kleine ondernemingen met een sterk lokaal markt bereik. Filiaalvorming kwam eind jaren tachtig op beperkte schaal voor. Van de 9400 vestigingen behoorde circa 13% tot een filiaalbedrijf. Een filiaalbedrijf had gemiddeld niet meer dan 2,4 vestigingen. Cosmo startte in 1985 door een fusie van drie bedrijven en groeide in enkele jaren naar 50 vestigingen (tweederde filialen en een derde

franchise-zaken). Deze schaalvergroting maakte een aantal vernieuwingen mogelijk. Cosmo ontwikkelde een eigen dienstconcept voor alle vestigingen. Bijzondere onderdelen daarin waren onder meer het werken met standaard basiskapsels, een andere rol voor de klant in de specificatie van de dienst, kwaliteitsgaranties en gestandaardiseerde basisinrichting van iedere vestiging. Standaardisatie was gericht op beheersing van kwaliteit en kosten. Daarnaast werd als vernieuwing genoemd het kunnen ontwikkelen van activiteiten die voor ondernemingen met een of enkele vestigingen veelal niet gemakkelijk zijn te realiseren. Deze activiteiten hadden onder meer betrekking op personeelsplanning, training van personeel, ontwikkeling nieuwe modellen, naamsbekendheid en externe communicatie.

Bron o.a.: W. van der Aa, T. Elfring, T. Naeye & J. Pavel (1989) – Cosmo Hairstyling, casestudie, 26 pp, incl. vragenlijst.

### HERTZ

De derde case is het autoverhuur bedrijf Hertz. Dit bedrijf behoort tot de grootste in de wereld in deze sector. Hertz heeft circa 5.000 kantoren in 120 landen en wereldwijd 400.000 auto's. Daarmee is Hertz een voorbeeld van een bedrijf dat een zeer grote schaal heeft bereikt en een uitgebreide keten van vestigingen bezit. Deze keten maakt de realisatie van schaalvoordelen mogelijk onder meer bij de inkoop van auto's, bij het gebruik van een internationaal reserveringssysteem en bij de ontwikkeling van nieuwe diensten. Behalve schaalvoordelen, zijn er ook in een dergelijke keten 'scope'-voordelen, onder andere omdat elke nieuwe vestiging de keuzemogelijkheden voor alle klanten vergroot en elke vestiging van uitbreiding kan profiteren. Bij dit bedrijf is ook interessant om te zien dat informatietechnologie een grote rol speelt. De verwerking en opslag van gegevens is in de loop der jaren steeds versneld en uitgebreid. Daarbij kan men denken aan reserverings-systemen, logistiek management van auto's, gegevens van klanten en afhandeling en afrekening van transacties. De informatietechnologie is aangewend voor meer efficiency in 'back office'-processen en voor de ontwikkeling van nieuwe diensten. Een voorbeeld van een innovatie die zowel een proces-, als een productkarakter heeft is de 'client card'. Door deze card is het mogelijk sneller gegevens te verwerken, maar men kan met de dienstverlening ook beter aansluiten bij het vraagpatroon van de klant. Ook voor klanten zitten er voordelen aan vast, zoals kortingen, tijdsbesparing en speciale arrangementen. Vernieuwend zijn ook de combinaties met diensten van bedrijven zoals vliegmaatschappijen of spoorwegen ('joint logo cards'), ondersteunende diensten als 'computerized driving directions' en nieuwe concepten als 'rent it here, leave it there'.

Bron o.a.: W. van der Aa, T. Elfring, T. Naeye & J. Pavel (1989) – Hertz Autoverhuur, Case study "Management van diensten in strategisch perspectief", Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam, p. 1-13.



**IKEA**

IKEA is een detailhandelonderneming met een breed assortiment op het gebied van inrichting van woningen en kantoren. IKEA is actief in 23 landen; in de afgelopen twee decennia is er gemiddeld per jaar één land van vestiging bijgekomen. IKEA richt zich met zijn producten vooral op het prijsgevoelige segment in de markt. IKEA ontwerpt zijn producten, maar produceert vrijwel niets zelf. Om de kostprijs van de producten zo laag mogelijk te houden, legt IKEA in het hele proces van ontwerp tot verkoop de nadruk op kostenbesparing. De producten worden vanuit de fabrieken automatisch en regelmatig aangevoerd, terwijl de concurrentie met bestellingen werkt. Op deze manier zijn er nauwelijks voorraden in de fabrieken waar IKEA afneemt. De distributie is relatief grootschalig en verloopt via enkele grote winkels buiten de stad. Bij IKEA kunnen meerdere vormen van innovatie onderscheiden worden. Wat in het oog springt wanneer we een vergelijking maken met concurrenten, is de wijze waarop IKEA vorm geeft aan de taakverdeling tussen klant en dienstverlener. De klant is zeer actief in het hele dienstverleningsproces. Klanten beginnen thuis de besluitvorming aan de hand van de catalogus en kunnen eventueel via de telefoon informeren of een product op voorraad is. Vervolgens dienen zij een relatief grote afstand af te leggen naar één van de vestigingen, die veelal in de buurt van de stedelijke centra liggen. In de vestigingen zijn geen verkopers, wel zijn er informatiepunten. In de besluitvorming wordt veel aan de klanten zelf overgelaten. Zij dienen ook de producten zelf te vinden in het magazijn, naar de kassa te brengen en vandaar zelf naar huis te transporteren. Daar vindt dan vaak nog assemblage plaats van de bouwpakketten. In de tweede plaats onderscheidt IKEA zich van de concurrentie door de grote schaal waarop de dienstverlening plaats vindt. Dat blijkt uit het grote aantal filialen en de internationale spreiding ervan. De reproductie van de dienstverlening in meerdere vestigingen is één van IKEA's kerncompetenties. Dat blijkt ook uit de speciale organisatie-onderdelen die zich hebben toegelegd op snelle opening en 'start up' van nieuwe vestigingen. Wereldwijde standaardisatie van het dienstenconcept en -proces dragen daar aan bij, hoewel in de meeste landen wel aanpassingen nodig zijn. Tenslotte is IKEA een bedrijf dat relatief veel technologische vernieuwingen heeft doorgevoerd. Die komen naar voren in de eigen ontwerpen van meubels en dergelijke, maar ook in de inrichting van de filialen en allerlei hulpmiddelen die de klant worden aangereikt bij het spelen van zijn rol als coproductent.

Bron o.a.: W. van der Aa, T. Elfring & P.J. Verveen (1991) – Ikea, in: Innoverende dienstverleners; beschrijving en analyse van zes cases, Management Report Series, Faculteit Bedrijfskunde / Rotterdam School of Management, december, p.14-19.

### PUBLEX STADSMEUBILAIR

Publex Stadsmeubilair (PSM) is een dochter van Publicis en JC Decaux. De hoofdactiviteiten van PSM zijn installatie, onderhoud en exploitatie van 'stadsmeubilair, met nameabri's (wachtruimten voor het openbaar vervoer) en mupi's ('stadsinformatiezuilen'). De eerste (grote) opdrachtgever was de gemeente Amsterdam in 1987. Deabri's en mupi's zijn reclamedragers, maar dragen ook informatie als stadsplattegronden. De kosten van materiaal en onderhoud zijn voor rekening van PSM. Daarmee wordt voor veel gemeenten en openbaar vervoerbedrijven een moeilijk oplosbaar probleem en een hoge kostenpost aangepakt.

Het bedrijf onderhoudt relaties met deze publieke instellingen, met particuliere bedrijven (adverteerders) en indirect met het publiek. Het dienstenconcept en het daaraan gerelateerde 'delivery system' omvat de volgende kernelementen. Het eerste is het ontwerp, de bouw en installatie van deabri's en mupi's. Veelal wordt een standaard-ontwerp geleverd, maar er is ruimte voor maatwerk. Het tweede element is het onderhoud. De organisatie is zo ingericht dat binnen 24 uur schade hersteld wordt en databri's goed worden schoon gehouden. Eén van de vernieuwende aspecten in de benadering van PSM is het personeelsbeleid, met veel verantwoordelijkheid voor resultaten op een laag niveau in de organisatie. Het derde element is de exploitatie van de reclameruimte op het stadsmeubilair, welke alleen succes kan hebben wanneerabri's en mupi's er aantrekkelijk uitzien. De functionele en originele ontwerpen van het stadsmeubilair zijn als innovatief aan te merken. Tenslotte is er sprake van een formule die met succes herhaald kan worden in meerdere landen.

Het dienstconcept van PSM duidt op een innovatieve combinatie van partijen en deelbelangen met wederzijdse voordelen. De gemeenten zijn verlost van stijgende kosten van onderhoud, reparatie en schoonmaak. Voor adverteerders ontstond een nieuw of sterk verbeterd advertentie-medium. Openbaar vervoer-bedrijven en hun klanten beschikken over aantrekkelijke wachtruimten. Voor PSM is het mogelijk door specialisatie de kosten te beheersen en toch hoge kwaliteit te leveren, waarbij de kosten van het stadsmeubilair en het onderhoud ervan gecompenseerd worden door advertentie-inkomsten.

Bron o.a.: W. van der Aa, T. Elfring, T. Naeye & J. Pavel (1989) – Publex Stadsmeubilair, Case study "Management van diensten in strategisch perspectief", Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam, p. 1-14.

### VAN HECKE

Vanaf het ontstaan van de cateringbranche in Nederland, rond 1970, is Van Hecke marktleider geweest. Catering is gespecialiseerd beheer van restauratieve verzorging. Het zwaartepunt in het dienstconcept ligt bij de bedrijfscatering. In 1990 was Van Hecke op ruim 700 locaties vertegenwoordigd. Catering wordt uitgevoerd op basis van een duur-



overeenkomst en is gericht op grote groepen personen (>75). Naast de catering-divisie bestaan er divisies voor 'business parties', voor het opzetten en inrichten van bedrijfsrestaurants, voor geautomatiseerde catering en voor catering-consultancy. De meerwaarde van gespecialiseerde dienstverlening op dit gebied wordt onder meer bepaald door het personeelsbeleid, de continuïteit en flexibiliteit van de dienstverlening, de inkoop en de beheersing van kwaliteit en kosten. Hieronder worden kort enkele belangrijke onderdelen van het dienstverleningssysteem besproken. Het personeel wordt doorgaans door Van Hecke geworven en geselecteerd. Het personeelsbestand bestaat voor de helft uit parttimers. Zowel het management als het bereidend en bedienend personeel wordt opgeleid en getraind in het eigen opleidingscentrum. Een speciale afdeling Foodservice speelt een rol bij kwaliteits- en kostenbeheersing. Hier worden kwaliteitsstandaarden vastgelegd, bereidingswijzen en nieuwe producten ontwikkeld. De afdeling Foodservice beschikt over bestanden met recepten en prijzen van ingrediënten. Deze informatie is nodig om het aanbod te laten aansluiten op de door de opdrachtgever gewenste prijs en kwaliteit. De inkoop van alle houdbare en verse producten vindt centraal plaats. Door maandelijks financiële verslaggeving krijgen opdrachtgevers inzicht in alle kosten. Hierdoor ontstaan veelal meer mogelijkheden voor kostenbeheersing en grotere doelmatigheid.

In deze case spelen twee innovaties een hoofdrol. De eerste is de ketenvorming en de bijbehorende reproductieformule, de organisatorische innovatie die het mogelijk maakt om op honderden locaties actief te zijn. Dat levert voordelen op, onder meer ten aanzien van ontwikkeling van methoden voor de beheersing van kwaliteit en kosten (onder andere het Foodservice Systeem), marketing, opleiding & training en inkoop. Specialisatie maakt het mogelijk om een dienstenmanagementsysteem te ontwikkelen dat hogere resultaten kan boeken dan waartoe bedrijven in staat zijn wanneer zij de catering niet uitbesteden. Klanten kunnen daardoor bepaalde taken afstoten, grotere flexibiliteit creëren en tegelijk de kosten en kwaliteit van deze taken beter beheersen. Een tweede innovatie ligt in de combinatie van verschillende diensten en doelgroepen. Naast de verstrekking van voedsel en dranken worden diensten aangeboden op het gebied van informatievoorziening, financieel beheer, kwaliteitsbewaking en personeelsbeleid. Ook worden diensten geleverd voor speciale evenementen, geautomatiseerde catering en consultancy. De afnemer kan meerdere combinaties en vormen van dienstverlening kiezen. Hoewel de betrokkenheid van de klant beperkt kan zijn, ontstaat er in veel gevallen door het uitbesteden of afstoten van catering-activiteiten een nieuwe rolverdeling tussen dienstverlener en klant.

Bron o.a.: W. van der Aa, T. Elfring, T. Naeye & J. Pavel (1989) – Van Hecke Catering, case study, 17 pp, incl. vragenlijst.



**LAVOLD/COMPUCLEAN**

De Lavold-Groep is een onderdeel van Randstad Holding en is actief in de schoonmaak- en reinigingsbranche en kent elf vestigingen. Naast regionale kantoren zijn binnen de Lavold Groep drie specialistische bedrijven werkzaam, waaronder Winton dat zich voornamelijk bezig houdt met milieutechnisch advies, controle en onderhoud van 'gevoelige ruimten' zoals computerruimten, operatiezalen en laboratoria. Compuclean is één van de nieuwe activiteiten van Winton en richt zich op het in- en uitwendig reinigen van elektronische apparatuur zoals computer- en randapparatuur. Elektronische apparatuur is vanwege de storingsgevoeligheid niet opgenomen in standaard schoonmaakprogramma's. Compuclean wordt gepresenteerd als een professionele 'high-tech' dienst. Om deze reden is gekozen voor loskoppeling van de schoonmaakwerkzaamheden van de Lavold-Groep, in een aparte business-unit, een eigen naam, eigen bedrijfskleding, eigen mensen en een eigen opleiding. Er wordt gewerkt met speciale apparatuur, reinigingsmiddelen en stofarme bedrijfskleding met een klinisch uiterlijk. Een voorbeeld van de speciale apparatuur is de 'airstuster', een stofzuigertje met bijzondere toepassingsmogelijkheden. Het werven van personeel is in deze sector vaak een knelpunt. Het personeelsbeleid speelt mede om deze reden binnen de Lavold-Groep een belangrijke rol (onder andere via opleidingen). Verder wordt veel aandacht besteed aan kwaliteitsbeheersing. Er vindt met de klant regelmatig overleg plaats over de kwaliteit van de onderhoudswerkzaamheden en met behulp van het Dagelijks Controle Systeem van de Vereniging Schoonmaak Research (VSR) wordt dagelijks de schoonmaakkwaliteit gecontroleerd. Tevens wordt periodiek bij een aantal grotere panden met het VSR-kwaliteitmeetsysteem (op basis van steekproefcontrole) de juiste uitvoering van het afgesproken schoonmaakprogramma getoetst. De ontwikkeling van Compuclean binnen de Lavold-groep is om twee redenen innovatief te noemen. Allereerst leidt de toevoeging van een specialistische dienst als Compuclean aan het pakket diensten tot een nieuwe combinatie van diensten. Deze combinatie geeft klanten meer keuzemogelijkheden en meer ruimte voor maatwerk. Het tweede innovatieve aspect betreft het dienstverleningsproces zelf. Hier zien we de ontwikkeling van apparatuur, werkmethoden, training van personeel en kwaliteitsbeheersingsmethoden. Het concept en de methodiek zijn in een vaste 'formule' gegoten, welke ook buiten Nederland onder licentie op de markt wordt gebracht.

Bron o.a.: W. van der Aa, T. Elfring & P.J. Verveen (1991) – Lavold/Compuclean, in: *Innoverende dienstverleners; beschrijving en analyse van zes cases*, Management Report Series, Faculteit Bedrijfskunde / Rotterdam School of Management, december, p.32-40.

**COÖPERATIEVE APOTHEKERSVERENIGING OPG**

De Coöperatieve Apothekers Vereniging OPG U.A., opgericht in 1899, is van een eenvoudige groothandel in farmaceutische producten uitgegroeid tot een onderneming met

een veel breder pakket aan diensten voor de gezondheidszorg. Ongeveer 90 procent van de Nederlandse apothekers is lid en mede-eigenaar van OPG. De activiteiten van OPG zijn gebundeld in vier divisies: de Medische Divisie, de Farmaceutische Divisie, de Gammaster Divisie en de Groothandelsdivisie. Daarnaast heeft de OPG-Groep belangen in een aantal bedrijven.

Twee vernieuwende activiteiten binnen de OPG Groep hebben in het onderzoek centraal gestaan: de oprichting van OPG RBA Consultants en de ontwikkeling van een franchise-formule door de coöperatieve vereniging Apotheek Extra. Deze vernieuwingen kunnen in verband gebracht worden met enkele ontwikkelingen in de branche. Apothekers besteden steeds minder tijd aan eigenbereiding en relatief steeds meer aan distributie, marketing en advies. Kostenbeheersing in de gezondheidszorg en intensivering van de concurrentie (toename aantal apotheken) vereisen meer aandacht voor bedrijfsvoering en marketing in de apotheek. OPG heeft op deze ontwikkelingen gereageerd onder andere door de bundeling en intensivering van advies-activiteiten in OPG RBA Consultants. Op deze wijze heeft OPG vorm gegeven aan een nieuwe combinatie van diensten die door onderlinge synergie, mogelijkheden voor maatwerk en sterke focus op één branche een innovatief karakter heeft. Verder heeft OPG op de veranderingen in de apothekersbranche gereageerd met de ontwikkeling van de franchiseformule Extra Apotheek. Deze formule heeft betrekking op een basisassortiment, de bedrijfsvoering en een uniforme huisstijl. Deze gelijkvormigheid heeft tot doel te komen tot onderscheidende profilering en het bereiken van schaalvoordelen op het gebied van opleiding, begeleiding, ontwikkeling assortiment, automatisering, inkoop en voorraadbeheer en promotie. Met deze formule wordt een alternatieve organisatievorm geboden in een sterk gefragmenteerde branche. Door de realisatie van een dergelijke keten van apothekers kunnen schaalvoordelen worden behaald die belangrijker worden naarmate de concurrentie toeneemt.

De innovaties binnen OPG die we hebben besproken, hebben vooral betrekking op het dienstconcept en dienstverleningsproces en zijn organisatorisch van aard. Zowel bij RBA-consultants, als bij de formule van de Extra Apotheek kan voordeel getrokken worden uit de branche-specifieke kennis en ervaring, van de bestaande relaties en distributienetwerken vanuit de groothandelsdivisie en eventueel andere divisies. Het feit dat OPG een coöperatie is, geeft een aparte dimensie aan de samenwerking tussen klant en dienstverlener. De beide vernieuwingen in het aanbod van OPG impliceren ook een verandering in de rol van de apotheker, die een aantal taken overlaat aan specialisten en op die wijze kan werken aan een meer marktgerichte benadering van de apotheek.

Bron o.a.: W. van der Aa, T. Elfring & P.J. Verveen (1991) – Coöperatieve Apothekers Vereniging OPG, in: Innoverende dienstverleners; beschrijving en analyse van zes cases, Management Report Series, Faculteit Bedrijfskunde / Rotterdam School of Management, december, p.20-31.



**ORANJEWOUDE / L+T / GEOVAS**

Oranjewoud is een onafhankelijk ingenieursbureau dat in 1951 is opgericht. Het bureau verleent uiteenlopende diensten op het terrein van de inrichting, reconstructie en instandhouding van stad en land. De diensten omvatten onderzoek, advies, beleidsplanning, projectvoorbereiding en directievoering alsmede uitvoering, beheer en onderhoud. Meer dan de helft van de omzet van Oranjewoud bestaat uit ingenieursdiensten, het overige deel van de omzet wordt verkregen door het aannemen en in eigen beheer uitvoeren.

Op het gebied van vastgoed-informatiseringsprojecten is Oranjewoud een samenwerking aangegaan met L+T Informatica, een werkmaatschappij van het Bouwfonds Nederlandse Gemeenten. L+T Informatica is verantwoordelijk voor de integrale geautomatiseerde informatievoorziening bij ruim 40 procent van de ongeveer 645 Nederlandse gemeenten. Aangezien L+T Informatica reeds werkzaam was op het gebied van de administratie van gemeenten, maar weinig technische kennis had op het terrein van Gemeentewerken, lag een samenwerking met Oranjewoud voor de hand. De kennis van Oranjewoud op het gebied van technische toepassingen en de kennis van L+T Informatica op het gebied van administratieve toepassingen werd gecombineerd. L+T Informatica heeft in 1987 het Gemeentelijk Informatie Model (GIM) ontwikkeld vanuit een geïntegreerde benadering en gebaseerd op de basisregistratiebenadering van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). L+T Informatica, Oranjewoud en een aantal gemeenten hebben vervolgens de normen en eisen geformuleerd voor de automatisering van de gemeentelijke vastgoedinformatievoorziening hetgeen geresulteerd heeft in het Gemeentelijk Vastgoed Informatiemodel (GVI), een belangrijk onderdeel van het Gemeentelijk Informatie Model. Samenwerking tussen de drie genoemde partijen heeft geleid tot een praktische invulling van het GVI in 1989: Geovas, het Gemeente Omvattend Vastgoed Automatiserings Systeem. De hoofdonderdelen van Geovas zijn: De 'Basisregistratie Vastgoed' – Geovas is gebaseerd op de richtlijnen van de VNG over basisregistraties.

In deze casestudie kunnen drie innovaties onderscheiden worden. De ontwikkeling van Geovas kan geclassificeerd worden als een 'nieuwe combinatie'. Er heeft een samenvoeging plaatsgevonden van automatiseringsdiensten (L+T Informatica) en ingenieursdiensten met betrekking tot vastgoed (Oranjewoud). Oranjewoud beschikt over een vrij breed dienstenpakket met de nadruk op dienstverlening aan gemeenten en Geovas is een aanvulling op dat pakket. De samenwerking met de afnemers is als tweede innovatie te zien. Zowel L+T Informatica als Oranjewoud hadden langlopende relaties met gemeentelijke overheden. Er is samengewerkt bij de ontwikkeling van Gemeentelijke Functionele Ontwerpen met als doel te komen tot een zekere standaardisatie. Bovendien zijn de gemeenten intensief betrokken bij de implementatie van Geovas. Een derde innovatie is het gebruik van informatietechnologie, welk voor Oranjewoud een verdere



uitbreiding van het dienstenpakket met nieuwe toepassingen mogelijk maakte. De voordelen van de informatietechnologie kunnen echter vooral bij de gemeenten verwacht worden.

Bron o.a.: W. van der Aa, T. Elfring & P.J. Verveen (1991) – Oranjewoud/Geovas, in: Innoverende dienstverleners; beschrijving en analyse van zes cases, Management Report Series, Faculteit Bedrijfskunde / Rotterdam School of Management, december, p.41-50.

#### FRANS MAAS

Transportbedrijven breiden hun dienstenpakket steeds meer uit. Oorspronkelijk waren deze bedrijven vooral gericht op vervoer, opslag en expeditie. Steeds vaker worden nieuwe terreinen betreden zoals voorraadbeheer, verpakken, 'labeling', facturering en installatie bij de klant. Verladers stoten activiteiten als opslag en distributie af. De logistieke functie (het beheersen van stromen goederen en bijbehorende informatie ) wordt in toenemende mate uitgevoerd door gespecialiseerde dienstverleners. In de logistieke dienstverlening wordt Frans Maas beschouwd als één van de voorlopers in Nederland en Europa. Frans Maas onderscheidt de volgende groepen activiteiten:

- Network services – het Europese netwerk van vestigingen van FM. Het vervoer vindt voornamelijk plaats per vrachtauto. Lucht- en zeevracht zijn aanvullende diensten.
- Logistics services – projecten specifiek voor een klant waarbij een of meerdere logistieke activiteiten of functies van de klant worden overgenomen.
- Special freight and transport services – transport (Fashion Network) en logistieke dienstverlening (Fashion Logistics) gespecialiseerd in confectie.
- Business Development – het opzetten en besturen van strategische samenwerkingsverbanden en ondersteunende activiteiten voor de hele onderneming.

Hieronder worden kort de belangrijkste diensten van Frans Maas besproken.

- Forwarding en Transportation – Door veranderingen in productie en logistiek bij verladers nemen de omvang van zendingen af en de frequentie toe. Door de mogelijkheden voor transportbedrijven om de beladingsgraad, door voor meerdere verladers te rijden, te verhogen wordt de concurrentiepositie ten opzichte van het eigen vervoer verbeterd. Circa de helft van alle transport van Frans Maas geschiedt met eigen vervoer, subcontractors nemen het overige voor hun rekening.
- Warehousing – Overname van opslag- en magazijnbeheer van verladers,
- Packing – Frans Maas een eigen verpakkingscentrum,
- Customs clearance – Door de nieuwe Europese regelgeving sterk afgenomen,

- Ontwikkeling logistieke systemen – Het bieden van een compleet logistiek dienstenpakket houdt ook in dat men in staat moet zijn om de klant te informeren omtrent de voorraad die onderweg is en het moment van aflevering. Tracking en tracing (het volgen en opsporen van zendingen) is hierbij van groot belang. Belangrijk is dat de tracking systemen de eerdergenoemde diensten integreren en daarmee een ondersteuning voor de logistieke hoofdactiviteiten. Deze systemen stellen klanten in staat interne en externe logistiek te koppelen en voorraden te verminderen. Een Management Decision and Information System ondersteunt klanten bij beslissingen over productie en marketing.
- Installatie bij de klant – In plaats van het vervoeren van door-to-door brengt Frans Maas grondstoffen, onderdelen en halffabrikaten van de toeleverancier rechtstreeks op de productievloer van de verlader, en kan ook zorg dragen voor installatie van de eindproducten bij de klant van de verlader.

Wanneer we de veranderingen bij Frans Maas inventariseren, komen we tot een viertal innovaties. Als eerste noemen we de nieuwe combinaties van diensten. De onderneming verandert van transporteur / expediteur in de richting van logistieke dienstverlener. Het aantal diensten neemt daarbij toe, bijvoorbeeld handling en warehousing. Kortom, de verschuiving van 'door to door' naar 'floor to floor'. Een tweede vorm van innovatie is de ontwikkeling en toepassing van informatietechnologie. Middels 'tracking & tracing'-systemen is men in staat de verladers van veel meer informatie te voorzien. Daarmee verbetert de kwaliteit van de dienstverlening (bijvoorbeeld just-in-time kunnen leveren) en kunnen besparingen gerealiseerd worden. Een derde innovatievorm is te vinden in ketenvorming door de uitbreiding van het Europese netwerk van vestigingen, gekoppeld aan intercontinentale netwerken. Om het netwerk uit te breiden en zo de positie op de Europese vervoersmarkt te versterken, heeft Frans Maas in diverse Europese landen transportondernemingen overgenomen. Daarnaast wordt het internationale netwerk uitgebreid via samenwerking met derden. Een vierde innovatievorm heeft betrekking op de samenwerking met de klant. Met name Rank Xerox en later ook andere ondernemingen hebben de rol van co-producent gespeeld. Met name voor de ontwikkeling van de dienstverlening (onder meer 'tracking & tracing' systemen) is de samenwerking met Rank Xerox van groot belang geweest.

Bron o.a.: Aa, W. van der & T. Elfring & P.J. Verveen (1991) – Frans Maas, in: Innoverende dienstverleners; beschrijving en analyse van zes cases, Management Report Series, Faculteit Bedrijfskunde / Rotterdam School of Management, december, p. 51-58.

**Tabel B2** Innovaties in tien dienstverlenende bedrijven in Nederland (1989-1991)

	Ketenvorming	Nieuwe combinaties	Coproductie door klanten	Innovatie in informatie-technologie	Innovatie in overige technologieën
<i>Consumentendiensten</i>					
1. James		❖	❖	❖	
2. Cosmo	❖				
<i>Consumenten- en zakelijke diensten</i>					
3. Hertz	❖	❖		❖	
4. IKEA	❖	❖	❖		❖
<i>Zakelijke (ondersteunende) diensten</i>					
5. Publex	❖	❖	❖		❖
6. Van Hecke	❖	❖	❖		
7. Lavold	❖	❖			
<i>Zakelijke (distributieve en kennisintensieve) diensten</i>					
8. OPG	❖	❖	❖		
9. Oranjewoud	❖	❖	❖	❖	
10. Frans Maas	❖	❖	❖	❖	

Bron: Zie tekst van deze bijlage.

Toelichting: De belangrijkste innovaties staan voor elk bedrijf aangegeven met een ster.

### B3 Enkele ontwikkelingen in de cases tussen 1989/1991 en 1998

Het empirisch onderzoek voor de tien Nederlandse casestudies is in de periode 1989-1991 uitgevoerd. Eind 1998 heeft een actualisering plaats gevonden van het oorspronkelijke onderzoek. Het doel was inzicht te krijgen in de actuele situatie van de betrokken bedrijven, met name waar het gaat om de drie vormen van organisatorische innovatie die door ons zijn onderscheiden. Het actualiseringsonderzoek was beperkt van opzet. Via publiek toegankelijke informatiebronnen en via enkele interviews zijn aanvullende gegevens verzameld.

In de meeste gevallen bleek het moeilijk om betrouwbare en vergelijkbare gegevens te vinden. Daar zijn drie redenen voor:

- sommige bedrijven publiceren geen (volledig) jaarverslag en jaarcijfers (Cosmo, Publex, Van Hecke),



- sommige casestudies hadden betrekking op een deel van het bedrijf en uit de jaarverslagen en andere publicaties konden geen conclusies afgeleid worden die betrekking hebben op alleen de casestudie (James Telesuper/Albert Heijn Thuis-service, Compuclean/IDG-Hardware Service, OPG/Extra Apotheek en OPG/RBA-consultants, Oranjewoud / L+T / Geovas),
- op het niveau van de door ons onderscheiden innovatievormen was het moeilijk via deze onderzoeksmethode een compleet en gestructureerd beeld te krijgen. Er zijn voor vrijwel elke casestudie voorbeelden en illustraties verzameld die aansluiten bij ons schema met innovaties. Deze voorbeelden bieden echter een (te) smalle basis voor algemene conclusies.

Hieronder zijn per casestudie enkele resultaten weergegeven. De resultaten van het actualiseringsonderzoek zijn beknopt samengevat in tabel B3. Datzelfde schema is ook gepresenteerd in hoofdstuk 4, paragraaf 4.3.6.

**Tabel B3** Innovaties in tien dienstverlenende bedrijven in Nederland (1989/1991-1998)

	<b>Ketenvorming</b>	<b>Nieuwe combinaties</b>	<b>Coproductie door klanten</b>
1. James	Uitbreiding werkgebied		Nieuwe media en interface
2. Cosmo	Groei aantal vestigingen		Hygiëne-project
3. Hertz	Uitbreiding aantal locaties	Extra diensten – rij-instructies, advisering	
4. IKEA	Uitbreiding aantal locaties		Nieuwe opberg- en inrichtingsystemen
5. Publex	Uitbreiding aantal locaties	Extra diensten – Sanisettes, Vitrines	
6. Van Hecke	Uitbreiding aantal locaties	Nieuwe en extra diensten – workshop	Nieuw concept 'facility management'
7. Lavold	Groei aantal locaties	Nieuwe diensten – installatie, beheer	'Service integrator' hardware
8. OPG		Nieuwe (extra) diensten voor Extra Apotheek	
9. Oranjewoud		Extra diensten	
10. Frans Maas	Uitbreiding netwerk	Nieuwe diensten en allianties	'door-to-door' service, Global Network System

Bron: Zie tekst van deze bijlage.

In 1996 is de naam *James Telesuper* gewijzigd in *Albert Heijn Thuiservice*. Het bedrijf heeft een assortiment van ongeveer 5500 artikelen, welke in de boodschappengids vermeld zijn. Het werkgebied is enigszins uitgebreid. De actieradius betreft de driehoek Amsterdam – Haarlem – Den Haag en sinds enige tijd ook Zeist – Emmeloord – Zwolle. Het bedrijf heeft in de jaren negentig enkele vernieuwingen doorgevoerd, voornamelijk op het vlak van de informatietechnologie. Sinds begin 1996 bestaat er een cd-i en cd-rom met daarop informatie over de artikelen, maar ook met aanvullende informatie als recepten en een encyclopedie op het gebied van eten en drinken. Ook kunnen consumenten gebruik maken van een voice-response systeem. De aflevering van boodschappen gebeurt nu in een speciale box zodat men er niet voor hoeft thuis te blijven.

*Cosmo* had in 1985 een organisatie met 26 vestigingen (waarvan een derde franchise-zaken). In 1998 heeft het bedrijf 103 vestigingen (waarvan drievierde franchise-zaken). In 1992 is *Cosmo* begonnen met een tweede formule, welke zich richt op jonger en minder vermogend publiek. Deze formule wordt nu in 45 vestigingen toegepast. Een andere vernieuwing heeft betrekking op een hygiëneproject, waarin een nieuw concept ontwikkeld is waarbij de klant bediend wordt met zijn eigen kappersgerei.

*Hertz* is de grootste autoverhuurder ter wereld en sinds 1994 een dochter van de Amerikaanse autofabrikant Ford Motor. Wereldwijd heeft *Hertz* meer dan 5500 locaties in meer dan 140 landen. *Hertz* is in vrijwel alle Europese landen aanwezig als verhuurder van auto's en werkt eraan om ook op het gebied van lease een Europese dekking te krijgen. In 1997 publiceerde *Hertz* voor het zesde achtereenvolgende jaar een record omzet en voor het vierde achtereenvolgende jaar record winst. Voor de 'back office' processen is een 'yield management system' ontwikkeld dat behulpzaam is bij beslissingen over de beschikbaarheid van verschillende diensten (type auto, huurperiode, locaties, verzekering en dergelijke). In 1997 is *Hertz* begonnen met nieuwe rij-instructies waarbij een 'computerstem' en een videoscherm aanwijzingen geven aan de bestuurder. Ook biedt *Hertz* extra diensten aan als juridische hulp of toeristische informatie.

*IKEA* is de afgelopen jaren steeds gegroeid tot een totaal van 135 vestigingen in 1998. Naast volumevergroting, heeft *IKEA* ook nieuwe concepten en extra diensten gerealiseerd. Zo heeft *IKEA* een opbergstelsel ontwikkeld welke de klant in staat stelt zelf zijn opbergruimte te ontwikkelen. Daarnaast is een systeem geïntroduceerd om op een flexibele en praktische manier de keukens in te richten en een systeem voor het creëren van een eigen werkplaats. Deze voorbeelden van facilitering van 'self-customization' zijn gericht op een actieve participatie van de klant en stellen hem in staat een eigen bijdrage te leveren aan de productie van de dienst.

In 1998 was *Publex* nog steeds marktleider met een marktaandeel van circa een derde van de billboard- en de abrimarkt. *Publex* heeft sinds 1995 met circa 40 grotere gemeenten contracten gesloten en is in vrijwel alle grote steden aanwezig. *Publex* plaatst voornamelijk abri's en mupi's, respectievelijk 4614 en 2633, maar heeft ook nieuwe diensten toegevoegd aan het pakket. Sinds 1993 plaatst *Publex* de zogenoemde sanisettes met affiches en reclame-uitingen. Vanaf 1995 zijn er in diverse steden ongeveer 300 nieuwe grootformaat-objecten geplaatst, de zogenaamde Vitrine. In 1995 plaatste *Publex* muziekboxen in enkele abri's en in 1997 experimenteerde *Publex* met parfumgeur in bushokjes.



*Van Hecke B.V.* is sinds 1995 een 100% dochter van Sodexho Alliances, de grootste catering-organisatie ter wereld met een omzet van 18 miljard gulden. Van Hecke is, met 1250 locaties, de grootste cateraar van Nederland. Catering is nog steeds de voornaamste activiteit van Van Hecke, maar er is steeds meer sprake van verbreding van het dienstenpakket. Eind 1996 heeft Van Hecke de dochteronderneming Primary Management opgericht, een bedrijf dat een systeem voor facility management op het gebied van onderhoud, beveiliging, catering en beheer van gebouwen aanbiedt. Tevens heeft het bedrijf een nieuwe formule ontwikkeld (WorkShop), gebaseerd op het idee om vlakbij de werkplek eenvoudige boodschappen te kunnen doen. Van Hecke ziet het bedrijfsrestaurant als een ontmoetingsplaats welke multifunctioneel is en mogelijkheden biedt voor het aanbieden van nieuwe concepten aan speciale marktsegmenten.

*IDG-Hardware Service*, vroeger actief onder de naam *Compuclean*, is in 1990 begonnen met twee medewerkers en een vestiging. In 1998 is het aantal medewerkers toegenomen tot tachtig en het aantal eigen vestigingen tot drie. Tevens is het bedrijf actief in enkele buitenlandse markten. IDG kan gepositioneerd worden in de top van de schoonmaakmarkt en de onderkant van de IT-hardware-markt. Begonnen in 1990 met alleen het reinigen van hardware werd na enige tijd het dienstconcept uitgebreid. Niet alleen werd de computer van buiten gereinigd, ook de binnenkant werd nu inbegrepen. Dit vereiste meer kennis van de medewerkers en nieuwe 'tools' zoals een pc-ontlader, vochtfilters en een specifiek registratiesysteem. Het dienstenpakket is verder uitgebreid met verhuizingen, installatie, registratie en beheer van computers. Verder is een nieuwe dienst het afvoeren en eventueel herinzetbaar maken (refurbishing) van computers. Deze combinatie van activiteiten wordt ook wel aangeduid als ondersteuning in onderhoud en beheer van hardware gedurende de 'hardware life cycle'.

*OPG* is sinds 1992 genoteerd aan de Amsterdamse Effectenbeurs. In dat jaar werd gekozen voor een nieuwe interne structuur en is OPG Groothandel opgedeeld in drie zelfstandige groothandels met een eigen marktsegment. De vernieuwingen die OPG eind jaren tachtig heeft doorgevoerd, onder meer via de oprichting van OPG RBA Consultants en de ontwikkeling van een franchiseformule (Extra Apotheek) hebben een vervolg gekregen, onder meer door Red Swam pharma logistics en Samenwerkende Apothekers Nederland. Laatstgenoemde afdeling verschaft een eigen OTC-lijn (Over The Counter-vrij-verkrijgbare geneesmiddelen) bedoeld als huismerk voor de openbare apotheken. Het pakket wordt ondersteund met een schappenplan, merchandising en marktonderzoek. OPG is in toenemende mate internationaal actief, wat onder meer blijkt uit de samenwerking met enkele buitenlandse bedrijven.

*Oranjewoud* is één van de grootste onafhankelijke en multidisciplinair opererende ingenieursbureaus in Nederland en levert diensten op het terrein van infrastructuur, natuur en landschap, vrijetijdsvoorzieningen, milieu, bouw en vastgoedzaken. Oranjewoud heeft sinds de topjaren 1991 en 1992 te kampen gehad met onder druk staande marges en kent na jaren van groei (1987-1992) sinds 1996 een periode van stabilisatie. Oranjewoud heeft zijn dienstenpakket sinds 1990 uitgebreid, onder meer via een belang in Intersec, een bedrijf dat elektrotechnische en werktuigbouwkundige projecten ontwerpt. *Geovas*, het met L+T Informatica ontworpen vastgoed-informatiesysteem, is over de jaren aangepast aan veranderde wet- en regelgeving en aan nieuwe technologische mogelijkheden. Een van de verbeteringen betrof een uitbreiding van de 'user interface'. L+T Informatica maakt inmiddels onderdeel uit van de Rijks Computer Groep.

In enkele jaren tijd is het Limburgse bedrijf *Frans Maas* veranderd van een zuivere transporteur in een internationaal expediteur en logistiek dienstverlener. Op dit moment opereert Frans Maas in 135 vestigingen in 21 landen en heeft zij een uitgebreid netwerk verworven op de Europese transportmarkt. Begin jaren negentig ging het minder goed met Frans Maas, onder meer vanwege de verdwijning van de Europese grenzen. In 1993 is het bedrijf begonnen met organisatie-aanpassingen en efficiencyverbeteringen. Door het afstoten van zowel Business Development als Special Freight & Transport, werden de kernactiviteiten ondergebracht in twee divisies: Internationale Expeditie en Frans Maas Logistiek. Eerstgenoemde divisie richt zich vooral op groupagevervoer, douanedocumentatie en administratie. De divisie Logistiek neemt logistieke projecten ter uitvoering over van individuele klanten.

Sinds 1992 werkt Frans Maas samen met een Amerikaanse partner in Y(ellow) F(rans) M(aas)-direct. Het nieuwe bedrijf levert een door-to-door service tussen Europa en Noord-Amerika. Het Europese netwerk is versterkt door overnames van enkele logistieke dienstverleners. Naast Logimax, is in 1996 GNTS (Global Network Transport System) ontwikkeld, een systeem wat het mogelijk maakt om de goederenstroom binnen het internationale netwerk beter te managen. Dit is noodzakelijk aangezien Frans Maas gedwongen wordt, door de schaalvergroting en globalisering van haar klanten, zelf ook schaalvergroting en een geografische spreiding te realiseren.

Op basis van de beschikbare informatie over de tien Nederlandse cases in de periode van 1989/1991 tot 1998, concluderen we het volgende.

Ten eerste, wanneer we de innovaties in ogenschouw nemen, zien we bij vrijwel alle bedrijven innovaties die in de lijn liggen van eerdere innovaties en die passen in het innovatieschema van dit onderzoek. Van elk van de drie vormen van organisatorische innovatie komen voorbeelden naar voren.



Ten tweede constateren we dat er in de meeste gevallen incrementele innovaties hebben plaatsgevonden, aansluitend bij eerdere innovaties in het bedrijf. Hertz heeft bijvoorbeeld een aantal extra diensten ('supporting services' of 'peripheral services', zie hoofdstuk 2) toegevoegd aan het totaalpakket. Het gemak en de veiligheid van de klant zijn vergroot en door de verdere groei van het netwerk zijn ook de keuzemogelijkheden uitgebreid. Er zijn argumenten om te stellen dat Hertz inmiddels ook een nieuwe combinatie ontwikkeld heeft, met name wanneer duidelijk is dat er afstemming is tussen de verschillende onderdelen van het dienstenpakket en dat dit pakket differentieert ten opzichte van de markt en het aanbod van de concurrenten.

Ten derde, blijken de meeste bedrijven in de jaren negentig te zijn gegroeid, sommige met hoge percentages. Enkele bedrijven hebben een stagnatiefase gekend (Oranjewoud en Frans Maas), maar hebben de groei hervat. Voor alle casestudies kan gesteld worden dat zij (nog steeds) een sterke of vooraanstaande positie innemen in hun branche.

Een vierde en laatste constatering betreft het groeifasenschema uit hoofdstuk zeven (tabel 7.2). In de meeste gevallen is de informatie te beperkt om tot duidelijke conclusies te komen ten aanzien van groeifasen en -strategieën. Bij de meeste bedrijven in ons onderzoek, en met name bij de zakelijke dienstverleners, was er ook al in 1989/1991 sprake van meerdere organisatorische innovaties en groeidimensies. Bij deze bedrijven is in de tussenliggende periode tot 1998 niet een geheel nieuwe groeifase aangebroken, maar is er veelal sprake van incrementele innovatie en groei binnen de al gerealiseerde dimensies. Er zijn drie bedrijven waar zich een patroon aftekent dat overeen kan komen met tabel 7.2. Naast Hertz (zie hierboven) zijn dat Van Hecke en Lavold/Compuclean. Bij Van Hecke zien we naast een verdergaande groei van het aantal locaties en een uitbreiding van het dienstenpakket, ook enkele nieuwe concepten met betrekking tot de samenwerking met de klant, met name 'facility management'. Bij Lavold/Compuclean zien we ook een uitbreiding van het dienstenpakket en bovendien een ontwikkeling in de richting van 'service integrator' op het gebied van beheer van hardware voor bedrijven.

## B4 Bronnen van de casestudies

### Inleiding

De bronnen van de casestudies zijn als volgt gerangschikt. Als eerste is de literatuur aangegeven die direct gebruikt is. Daaronder horen de uitgebreide beschrijvingen en analyses van de casestudies die het resultaat waren van het onderzoek. Als tweede bron



zijn aangegeven de interviews die gehouden zijn met één of meerdere respondenten in het bedrijf van de casestudie. In enkele gevallen zijn ook interviews afgenomen bij klanten van de dienstverleners. De derde categorie bronnen omvat onder meer internet.sites, artikelen in kranten, vakbladen en dergelijke.

## Overzicht bronnen

### JAMES TELESUPER

#### Literatuur

- Aa, W. van der & T. Elfring & P.J. Verveen (1991) James Telesuper, in: *Immoveerbare dienstverleners; beschrijving en analyse van zes cases*, Management Report Series, Faculteit Bedrijfskunde / Rotterdam School of Management, december, p. 3-13.
- Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (1985) *Mogelijkheden voor tele-shopping*, Zoetermeer, Facetstudie 4.
- Hof, R.A. & A.M. de Jong (1987) Teleshopping; een revolutie in de distributie?, *Economisch Statistische Berichten*, 7 oktober.
- Weisz, A.E. & P. J. Verveen & M.D. de Jong (1991) *James Telesuper bv, case study – electronic message handling*, Faculteit Bedrijfskunde EUR

#### Interviews

Hoofd afdeling automatisering en organisatie James Telesuper (januari 1991)

#### Overige bronnen

- Financieele Dagblad (1997), "Proef Schuitema met tele-winkelen", 17/12.
- Food Trends Distributie (1998/1999), Elsevier Bedrijfsinformatie; Krips Repro, Meppel.
- [www.mkbnet.nl](http://www.mkbnet.nl).
- [www.mkbnet.nl/sector/detail](http://www.mkbnet.nl/sector/detail).

### COSMO

#### Literatuur

- Aa, W. van der & T. Elfring & T. Naeye & J. Pavel (1989) *Cosmo Hairstyling*, casestudie (26 pp, incl. vragenlijst).
- Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (1988) *Brancheverkenning Kappersbedrijf*, Zoetermeer, november.
- Rabobank (1998) *Cijfers & trends; een visie op 75 branches in het Nederlandse bedrijfsleven*, jaargang 21, Rabobank Nederland.
- Tak A.A.M.M. (1991) Als je haar maar goed zit..., *Tijdschrift voor Marketing*, juni, p. 63-70.

Financieele Dagblad (1997), *5% hogere lonen in CAO-akkoord kappers*, 15/07/1997.

#### Interviews

Directeur Cosmo-Hairstyling, juli 1989 ; december 1998.

#### Overige bronnen

Algemene Nederlandse Kappersorganisatie [ANKO] – *Jaarverslagen 1987, 1988, 1989, 1997*.

Persbericht Cosmo-Look voorjaar/zomer 1989.

Kappers ontdekken het service-gevoel – Cosmo Hairstyle zoekt het in persoonlijke begeleiding, *Quote*, december 1988.

### HERTZ

#### Literatuur

Aa, W. van der & T. Elfring & T. Naeye & J. Pavel (1989) *Hertz Autoverhuur*, Case study “Management van diensten in strategisch perspectief”, Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam, p. 1-13.

Carroll, W. en Grimes, R. (1995), Evolutionary change in product management: experiences in the car rental industry, in: *Interfaces*, Vol.25, No.5, Sept/Oct 1995.

Gilbert, X. (1995), Mastering Management: It's strategy that counts, in: *Financial Times*, 08/12/1995.

Guidov (1999), Hertz: Mooie resultaten en akkoord met Toyota in: *De Financieel-Economische Tijd*, 21/01/1999, p. 10.

#### Interviews

Marketing- en sales manager, Hertz Hoofdkantoor Nederland, 13 oktober 1989.

Afdeling autoverhuur, BOVAG, 5 oktober 1989.

#### Overige bronnen

www.hertz.com.

### IKEA

#### Literatuur

Aa, W. van der & T. Elfring & P.J. Verveen (1991) Ikea, in: *Innoverende dienstverleners; beschrijving en analyse van zes cases*, Management Report Series, Faculteit Bedrijfskunde / Rotterdam School of Management, december, p. 14-19.

Martenson, R. (1981) *Innovation in Multinational Retailing*, Kopenhagen.

Bjoerk, S. (1998) *IKEA: de successtory van een eigenzinnig bedrijf*, Elmar, Rijswijk.

### *Interviews*

Ikea Italië, april 1991

### *Overige bronnen*

*Ikea – In-company-project*, Report Imscec Programme, Faculteit Bedrijfskunde Erasmus Universiteit Rotterdam, p. 1-53, Spring 1991.

Wall Street Journal – *Ikea Furniture* – ‘Swedish firm thrives in U.S., with its innovative style, but not all ideas translate’, September 17, 1991.

[www.IKEA.com](http://www.IKEA.com)

## **PUBLEX**

### *Literatuur*

Aa, W. van der & T. Elfring & T. Naeye & J. Pavel (1989) *Publex Stadsmeubilair*, Case study “Management van diensten in strategisch perspectief”, Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam, p. 1-14.

De Limburger (1997), *Eerste bushokjes met parfumeur*, 06/05/1997.

Interviews.

Directeur Publex Stadsmeubilair, 6 juli 1989.

Marketing manager Publex Stadsmeubilair BV, 26 januari 1999.

Gemeente Schiedam, 4 juli en 10 juli 1989.

## **VAN HECKE**

### *Literatuur*

Aa, W. van der & T. Elfring & T. Naeye & J. Pavel (1989) *Van Hecke Catering*, case study (17 pp, incl. vragenlijst).

### *Interviews*

Manager commerciële zaken, Van Hecke Catering BV, augustus 1989.

### *Overige bronnen*

Van Hecke knipselkranten – diverse artikelen en interviews.

[www.vanhecke.nl](http://www.vanhecke.nl).

[www.vanhecke.nl/nieuw.htm](http://www.vanhecke.nl/nieuw.htm).

## **LAVOLD/COMPUCLEAN**

### *Literatuur*



Aa, W. van der & T. Elfring & P.J. Verveen (1991) Lavold/Compuclean, in: *Innoverende dienstverleners; beschrijving en analyse van zes cases*, Management Report Series, Faculteit Bedrijfskunde / Rotterdam School of Management, december, p. 32-40.

Interview met H. van Droffelaar, directeur Lavold (1991) 'Wie de mensen heeft, heeft het werk', *Carrière*, 18 mei.

#### *Interviews*

Projectmanager Compuclean, Lavold-groep, mei 1991.

Directeur Lavold, mei 1991.

#### *Overige bronnen*

Lavold Schoonmaak, brochure, 1991.

### **OPG**

#### *Literatuur*

Aa, W. van der & T. Elfring & P.J. Verveen (1991) Coöperatieve Apothekers Vereniging OPG, in: *Innoverende dienstverleners; beschrijving en analyse van zes cases*, Management Report Series, Faculteit Bedrijfskunde / Rotterdam School of Management, december, p. 20-31.

#### *Interviews*

Hoofd Ondernemingsontwikkeling OPG, 19 maart 1991.

#### *Overige bronnen*

Leyer & Weerstra Management Consultants (1986) Vrij Beroep Gezond Bedrijf – De openbare apotheker op weg naar de jaren '90, OPG, oktober.

Jaarboek van Nederlandse ondernemingen (1990).

OPG-Aktueel (1990) Extra apotheek wordt hoog gewaardeerd, Verslag onderzoek onder de zeven eerste Extra apotheken, december.

OPG-Aktueel (1990) OPG/RBA Consultants – vraagbaak voor de apotheker, oktober.

OPG – Jaarverslag 1989/1990, 1996/1997.

OPG/RBA Consultants – Brochure.

### **ORANJEWOUD**

#### *Literatuur*

Aa, W. van der & T. Elfring & P.J. Verveen (1991) Oranjewoud/Geovas, in: *Innoverende dienstverleners; beschrijving en analyse van zes cases*, Management Report Series, Faculteit Bedrijfskunde / Rotterdam School of Management, december, p. 41-50.

### *Interviews*

Directeur Oranjewoud, 6 april 1991.

Hoofd afdeling Automatisering Oranjewoud, 23 april 1991.

### *Overige bronnen*

Oranjewoud – Geovas; de oplossing voor de gemeentelijke Vastgoed Informatievoorziening.

Oranjewoud – Raad en daad op maat; voor de inrichting, reconstructie en instandhouding van stad en land.

ANP (1996), Ingenieursbureau Oranjewoud meldt 'redelijk jaar, Stichting Algemeen Nederlands Persbureau, mei.

## **FRANS MAAS**

### *Literatuur*

Aa, W. van der & T. Elfring & P.J. Verveen (1991) Oranjewoud/Geovas, in: *Innoverende dienstverleners; beschrijving en analyse van zes cases*, Management Report Series, Faculteit Bedrijfskunde / Rotterdam School of Management, december, p. 41-50.

Ruygrok, C.J. & H.F.W.J. de Leijer & B.J.P. Janssen (1991) *Loper; een instrument om de prestaties in de logistieke dienstverlening te meten*, Instituut voor Ruimtelijke Organisatie TNO (INRO), Delft.

### *Interviews*

Coördinator Business Logistics Projects Frans Maas, 13 februari 1990.

Manager Materials Operations Rank Xerox, 18 juni 1990.

### *Overige bronnen*

Amro Investment Research, *Comment on the issue of shares*; Frans Maas Beheer N.V., 1990.

Frans Maas – *A moving stock story*, Brochure 1989.

Frans Maas (1990) *100 jaar Frans Maas in woord en beeld*.

Koninklijke Frans Maas Groep (1990) *Jaarverslag*

Frans Maas (1990) *Logimax – a logistical network to control material flows*.

Rank Xerox (1990) *Just-in-time distribution*, Venray, februari.

Rank Xerox (1990) *International Report*.

Telecommagazine (1989) *Frans Maas maakt werk van logistiek*, nr. 1, februari.

Drillenburger, C. (1998) "*Frans Maas bezig met afronden*", in: ANP, 15 april.

Financieele Dagblad (1998) "*Marktverwachting: logistiek krijgt meer ruimte bij Frans Maas*", 11 maart.

Elsevier Ondernemingsrapport (1998) *Koninklijke Frans Maas Groep NV*, Elsevier Bedrijfsinformatie, oktober.

Diverse artikelen in Nieuwsblad Transport, Beroepsvervoer, Financieele Dagblad, NRC-Handelsblad.



## Summary

This study focuses on organisational innovations and growth strategies of service firms. Innovations in services seem to be a relatively unexplored area in innovation research. To a large extent, innovation theory has been developed through analysis of technological innovation in manufacturing activities. This development contrasts the growth and dynamics of many service firms and the services sector over the last four decades. Innovations have contributed to the growth of the number of service firms and to the scale of their operations, which in turn have increased their economic impact. The importance of services in manufacturing firms seems to be growing as well, which is illustrated by developments as 'servitisation' and changes in the structure of the value system of many manufacturing firms.

The leading research question in this study is: What forms of innovation can be distinguished in service firms, what type of management issues are related to those innovations and how are the innovations connected to growth strategies of service firms. The research is explorative and the objective is not to test a particular theory but to contribute to theory development in the field of innovation. The research is structured by five sub questions and consists of *five steps*.

*The first step is an analysis of characteristics of services and the related management issues.* Three features of services that are widely shared in the service management

literature are: simultaneity of production and consumption, intangibility and involvement of the customer in the production process.

The simultaneity of services means that production and consumption happen at the same time and often at the same place. Simultaneity implies that fluctuations in demand lead to peak periods and off-peak periods in the production of services. Lack of capacity during peak periods means a drop in sales and quality. Unused capacity during off-peak periods can lead to financial losses. Simultaneity in many cases leads to distributed service production and delivery in units close to the customer, causing problems of cost control and reliability. In many cases growth of the firm takes place through the establishment of new service units. Because of the intangibility, assessment of the quality of the service by the customer can be difficult. Management issues are the uncertainty of customers and the reliability of the service delivery. The close involvement of the customer in the service delivery implicates that customers have influence on the quality and productivity of the service. The customer is not only a market but also a part of the production system. In this respect the customer can be both a productive and a counter-productive participant. Both perspectives can lead to different kinds of arrangements and service firm-customer interfaces.

The *second step* in the research is a *description of various forms of (organisational) innovation in services*. The main emphasis of innovation research seems to be on new products and production processes, especially in manufacturing. A relatively small number of studies has focussed on service innovations. Some authors have shown the importance of organisational innovations for service firms. Based on this literature and the literature on service management, we distinguish three main organisational innovations in service firms. The first is the multi-unit form. This means the formation of organisational configurations of various units and the replication of the service management system. The second form of organisational innovation is called 'new combinations of services'. This form implicates the new relations between service activities, service parts, and customer segments. The third form of organisational innovation is labelled as 'the customer as co-producer'. This form means a redefinition and reconfiguration of the division of tasks and roles between customers and the service provider.

The three forms of organisational innovation are illustrated and explored through case studies. The case study research consisted of three phases. In the first phase, we explored

nine cases of successful and internationally known service firms which were selected from the international service management literature. In the second phase we described and analysed a core set of innovations in ten service firms in the Netherlands. In the third phase basic information on the ten cases was updated. Because of the explorative nature of the research the selection of the cases was not a random process but based on theoretical sampling. The cases were selected from the main service sectors. The collection of data was conducted through interviews and analysis of company reports, industry data, and similar sources. Thus multiple data sources were used in order to be able to check the validity of the data.

The data from the case studies confirm the relevance of the three forms of organisational innovation. The multi-unit form exists in almost every firm in our sample of ten Dutch cases. The cases show a variety of specific configurations and 'reproduction formulas'. New combinations of services were found in all of the cases of business services and in some of the consumer services. The organisational innovation 'the client as co-producer' exists in both type of services, but is more dominant in producer services. In the case of the business services the dominant trend is outsourcing. In consumer services one can find also a counter movement, leading to new configurations of service and self service.

The *third step* in the research is the *explanation of the various forms of organisational innovation*. This part of the research is based on a combination of theories on service management and strategic management (including economic organisation theory). The analysis results in six propositions in which both the perspective of the customer and the perspective of the service provider are represented. The main explanation for the multi-unit form can be found in economies of scale and economies of learning, both resulting in cost reductions and quality improvement in the service delivery. The organisational innovation 'new combinations' is mainly explained by economies of scope for the service firm and a reduction of uncertainty for the customer. From the perspective of the customer, the explanation of the organisational innovation 'client as co-producer' consists of a number of variables that originate from 'transaction cost theory' and 'principle-agent theory'. From the perspective of the service producer, also other arguments are of importance. Especially the potentially productive and the potentially counter-productive contributions by the customer may possibly explain the existence of certain new organisational configurations of customers and producers.



The *fourth step* in the research is *an analysis of management and implementation issues* which are related to the three forms of organisational innovation. This analysis is mainly based on service management literature. For the multi-unit form, four prerequisites seem to be relevant: specialisation, standardisation of the services and the service delivery, central co-ordination of economies of scale and the exchange of knowledge between the various units. The most important management issues related to 'new combinations' are the realisation of synergies between services and the control of internal co-ordination costs. Prerequisites for successful implementation are the exchange of knowledge and skills and the sharing of critical resources. For the innovation 'the customer as co-producer' the main management problem for business services seems to be the impediments to the disintegration of services. Those impediments can be derived from transaction specific investments, uncertainty and information asymmetries. The characteristics of services can increase those impediments. From the perspective of the service firm, customers can be conceived as part-time employees. For the realisation of their potential co-production, service firms can make use of human resource management concepts and tools.

The *fifth step* in our research is directed at *the relation between organisational innovations and growth strategies* in service firms. In the service management literature two dimensions of growth are described: 'multi-site' growth and 'multi-service' growth. Service firms grow either by increasing the number of service sites or by expanding the range of services. Our research shows the relevance of a third dimension, which is called 'multi-function'. Service firms can also grow by 'jumping into the customers' activity cycle'. Based on these dimensions we propose a 'trajectory' in the development of a service firm. This 'trajectory' consists of three phases. In the first phase of their development service firms grow by increasing the number of service units. Multi-site growth and economies of scale are dominant factors. During the second phase service firms extend the number of services they offer. Besides economies of scale, economies of scope are a basic driver of the multi-service growth. During a third phase of development a service firm can grow by developing new functions for their customers in such a way that customers will outsource service activities. Economies of integration (and disintegration) are the new driving force in this phase of development.







## **Curriculum Vitae**

Wietze van der Aa was na afronding van zijn studie economie in 1981, economisch adviseur en onderzoeker bij de Gemeente Rotterdam. Sinds 1986 is hij werkzaam bij de Rotterdam School of Management / Faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Vanaf 1994 is hij directeur van de Opleiding Bedrijfskunde. Een van de grote veranderingsprojecten binnen deze Opleiding is het Drs-2000 project dat gericht is op toepassing van informatie- en communicatietechnologie en nieuwe concepten van 'virtual learning' binnen het management-onderwijs. Daarnaast is hij voor de Faculteit Bedrijfskunde directeur van het Degree Programme van de Community of European Management Schools (CEMS).

Voor onderzoeks- en onderwijs-activiteiten is hij verbonden aan de vakgroep Strategie en Omgeving van de Faculteit Bedrijfskunde. Het onderzoek is vooral gericht op strategische managementvraagstukken van dienstverlenende bedrijven. Daarbij spelen de onderwerpen 'technologische en organisatorische innovaties', 'strategische vernieuwing', 'kwaliteit' en 'professionele organisaties' een hoofdrol.

# Stellingen

Behorende bij het proefschrift

## Organisatorische innovaties en groeistrategieën van dienstverlenende bedrijven

Wietze van der Aa

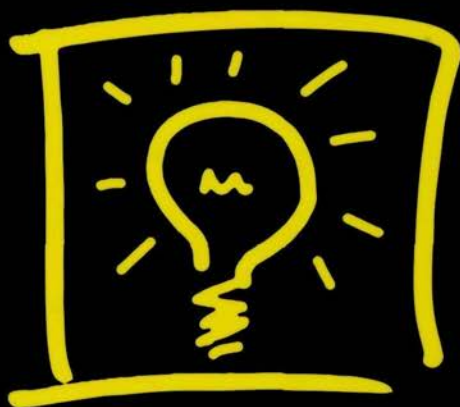
Erasmus Universiteit Rotterdam

23 maart 2000

- I. Door hun ogenschijnlijke eenvoud worden organisatorische innovaties in dienstverlenende bedrijven onderbelicht in de bedrijfskundige literatuur.
- II. Door informatie- en communicatietechnologie zal bij dienstverlenende bedrijven de rolverdeling tussen klant en bedrijf ingrijpend veranderen.
- III. 'Meemaken' is een betere aanduiding van wat de klant ervaart in dienstverlening dan de term 'prosuming'.
- IV. Gezien de beleving van tijd in de Nederlandse samenleving kan een consequente toepassing van de 'psychology of waiting lines' (Maister) in de dienstverlening veel bijdragen aan de tevredenheid van de klant.
- V. De implementatie van het 'studiehuis' in het middelbaar onderwijs toont een ernstige onderschatting van de managementproblematiek van organisatorische innovaties in diensten.



- VI. Hoe hoger het niveau van onderwijs, hoe geringer de kennis over leerprocessen en leerconcepten bij docenten.
- VII. Het wetenschappelijk onderwijs richt zich teveel op 'tobbers' en te weinig op 'toppers'.
- VIII. Het aanduiden van bedrijfsopleidingscentra als 'corporate universities' doet geen recht aan het wezen van de universiteit.
- IX. Het niveau van schadevergoedingen aan slachtoffers van misdrijven verraadt een tekort aan (micro) economisch inzicht bij de rechterlijke macht in Nederland.
- X. Voor zowel organisaties als personen geldt:  
Lijnen doe je makkelijker wanneer je goed in je vel zit.



ISBN 90-73235-88-X